

Sami Eriksson

# Verkkokoulutusympäristön kehittäminen

## Verkkokoulutusprosessin mallintaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

11.11.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sami Eriksson Verkkokoulutusympäristön kehittäminen – Verkkokoulutusprosessin mallintaminen 70 sivua + 8 liitettä 11.11.2013
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori, Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Code of Conduct verkkokoulutuksen läpivienti Itellassa vuonna 2013. Mallinnuksen avulla selvitettiin nykyisen tavan aiheuttamat sisäiset ja ulkoiset kustannukset sekä työn vaatimat resurssit. Tällä työllä pyritään osoittamaan henkilötietojen integroinnin tarpeellisuus Itellan henkilötietojärjestelmän ja Itellan käyttämän verkko-oppimisympäristön välillä.</p> <p>Tarve henkilötietojen siirron automatisoinnille nousi vahvasti esille jo vuonna 2012, kun Itellan verkkokoulutusstrategia uusittiin. Tarvetta lisäsi entisestään saman vuoden lokakuussa alkanut projekti työntekijän eettisten ohjeiden jalkautuksesta konsernissa. Kohde-ryhmä oli koko konsernin henkilöstö ja aikaa läpikäynnille oli noin 2,5 kuukautta aina 31.12 2012 saakka.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Työ aloitettiin keräämällä pohjatietoa vuoden 2012 projektin läpiviennin onnistumisista ja kohdatuista haasteista (nykytila). Seuraavaksi tuli huomioida vuoden 2013 läpiviennille asetetut tavoitteet. Näiden vaikutus tulevaan toimintamalliin tuli huomioida (analyysit). Mallin ensimmäinen versio luotiin ja hyväksyttiin toukokuussa ja otettiin käyttöön kesäkuussa 2013. Käyttöönotto paljasti puutteita, joita tuli korjata ja kehittää. Viimeisimmät tulokset ovat lokakuun alusta 2013 (Q3), ja ne osoittavat että manuaalinen toimintatapa käyttäjien siirtämiseksi henkilötietojärjestelmästä verkkokoulutusympäristöön ei ole kustannustehokasta. Lisäksi se vaatii läpi vuoden kiinnitettyä resursointia projektille.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehyksenä on käytetty Porterin arvoketjumallia sekä erilaisia tiedon analysointimenetelmiä. Lisäksi työssä on sivuttu myös muutosta ja muutosjohtamista. Aineistoa hankittiin ryhmäkeskusteluilla, viime vuoden prosessin ja tulosten arvioinnilla, prosessin vaiheiden mallinnuksella, tunnistamisella ja mittaamisella.</p> <p>Työn tuloksena saatiin tietoa, joka konkreettisesti esittelee toimintatavan aiheuttamat kustannukset ja resurssitarpeet vastaavan projektin läpiviennille. Työ antaa tietoa päätöksenteon pohjaksi mietittäessä mahdollisia järjestelmäintegraatioita. Työn mallinnusta voidaan lisäksi hyödyntää muiden laajojen konsernitaseisten käyttöönottojen tai läpivientien yhteydessä.</p>	
Avainsanat	Prosessi, Tehokkuus, Kehittäminen, Verkkokoulutusympäristö

Author(s) Title	Sami Eriksson Improvement of LMS – eLearning process modelling
Number of Pages Date	70 pages + 8 appendices 11 <sup>th</sup> November 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor(s)	Ritva Salmela (Principal Lecturer)
<p>The purpose of the present thesis was to develop a model for the implementation of Code of Conduct eLearning material at Itella in 2013. By means of the modeling the aim was to clarify both internal and external costs and the needed resources. This work aimed at showing the necessity of integration of personnel data system with Itella's Learning Management System.</p> <p>The need for automating the personnel data transport rose strongly already in 2012 when Itella eLearning strategy was renewed. The need was increased even more by a project starting in October the same year. This project concerned the implementation of Employee Code of Conduct where the target group was the whole personnel and the time for everybody to go through the material was around 2,5 months until the 31.12.2012.</p> <p>The current study was carried out as an action research. The work was started by gathering basic information about the implementation of the year 2012 project, its success and its challenges (present state). The next step was to consider the goals of the 2013 project. The impact of these goals for the future operating model had to be noticed (analysis). The first version of the model was created and approved in May and it was put to use in June 2013. The commissioning of the new model revealed some deficiencies which needed to be fixed and developed. The latest results are from the beginning of October 2013 (Q3). The results showed that the present manual way of acting is not cost effective. Furthermore, the present way of acting demands a fixed resource for the project all year round.</p> <p>The Porter value chain, as well as different information analysis methods were used as the theoretical framework for the study. In addition, the thesis took a look at change and change management. The material was acquired by conducting group discussions, evaluating the previous year's project, modeling the phases of the process as well as by identifying and measuring the results.</p> <p>As a result of the work information was acquired to concretely show the costs and resources of the present way of acting for conducting a similar project. This work produces information to use as a basis for decision making when thinking of possible system integrations. The modeling of the work can also be used in other extensive implementations in the corporation.</p>	
Keywords	Process, Efficiency, Improvement, Learning Management System

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehitystyön tavoite	2
3	Toimintaympäristö	3
3.1	Verkkokoulutusympäristön kuvaus	3
3.2	Itella yrityksenä – Toimiala ja avainlukuja	5
3.3	Kohdeorganisaation kuvaus ja roolini kehitystyössä	6
3.4	Taustaa – Verkkokoulutus Itellassa	7
3.5	Verkkokoulutusmallin uudistaminen	8
3.6	Työntekijän eettiset toimintaohjeet	10
3.7	Esiselvitys	12
4	Toimintatutkimus	13
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
4.2	Reflektiivisyys	15
4.3	Reliabiliteetti	16
4.4	Validiteetti	16
5	Teoreettinen viitekehys	18
5.1	Arvoketju (Value chain)	18
5.2	Verkkokoulutusympäristö käsitteenä	21
5.3	Verkkopohjainen hallintoympäristö	21
5.4	Hanke käsitteenä	22
5.5	Prosessi käsitteenä	22
5.6	Muutoshankkeen edistyminen ja mittaaminen	23
5.7	Muutosjohtaminen	25
6	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	27
6.1	Nykytila-analyysi	28
6.2	Kysyntäanalyysi	29
6.3	Keskustelut	29
6.3.1	Ryhmäkeskustelut	30
6.3.2	Keskustelut projektin avainhenkilöiden kanssa	31
6.3.3	Keskustelut toimittajan kanssa	31
6.3.4	Keskustelut prosessiin osallistuneiden kanssa	31
6.4	Business case -laskelma	32

6.5	Riskianalyysi	33
6.6	Resurssi-analyysi	35
7	Kehitystyön vaiheet ja toimenpiteet	36
7.1	Toimeksianto	37
7.2	Ongelman tunnistaminen ja aiheen muotoutuminen kehitystehtäväksi	37
7.3	Nykytilan kuvaaminen	38
7.3.1	Aikataulu	40
7.3.2	Toimintaympäristön asettamat reunaehdot	41
7.3.3	Vuosi 2012	42
7.3.4	Onnistumiset ja kehittämisalueet	43
7.4	Vertailua vanhan ja uuden toimintatavan välillä	45
7.5	Kehittämishankkeen aiheuttamat muutokset	46
7.6	Sidosryhmätapaamiset	49
7.7	Prosessin mallinnus ja määrittely	49
7.8	Tukimalli, roolit ja vastuut	51
7.9	Uuden Prosessin käyttöönotto	55
7.10	Haasteet ja korjaavat toimenpiteet	56
8	Muutokset Code of Conduct -suoritustiedoissa	59
9	Tulokset ja mittarit	59
9.1	Muutosprosessiin vaaditut henkilöresurssit ja organisaatio	59
9.2	Tutkimustulokset	61
10	Johtopäätökset ja jatkokehitys	66

## Liitteet

Liite 1. Riskianalyysi

Liite 2. Businesscase-template

Liite 3. Kehitystyön sisäiset ja ulkoiset kustannukset

Liite 4. Nykytilan kartoituksen keskustelurunko

Liite 5. Ensimmäinen toimittajatapaaminen 2013

Liite 6. Laajennetun prosessiryhmän tapaaminen ennen käyttöönottoa

Liite 7. Ensimmäisen käyttöönottopalaverin agenda

Liite 8. Korjaavien toimenpiteiden agenda

## 1 Johdanto

Teknologian kehittyminen ja saatavuus on lisännyt organisaatioiden mahdollisuuksia valmentaa ja lisätä henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Entistä merkittävämpi tämä kehityksen tuoma mahdollisuus on organisaatioille, jotka toimivat globaalissa ympäristössä ja maantieteellisesti hajallaan tai omaavat suuren henkilöstömäärän.

Itellassa verkko-oppimista on hyödynnetty koulutusmenetelmänä koko 2000-luku ja sen suosio on ollut jatkuvasti kasvavaa. Jotta kasvun aiheuttamia haasteita voidaan hallita, vaatii se taustalle tehokkaan ja luotettavan teknologian.

Juuri teknologian mahdollisuuksien ja menetelmän suosion välinen kuilu on ongelma, johon tämä opinnäytetyö pureutuu. Tässä opinnäytetyössä selvitetään mitä lisäarvoa automaattinen henkilötietojen siirto verkkokoulutusympäristön ja Itellan toiminnanohjausjärjestelmän välillä tuottaa organisaatiolle, verrattuna nykyiseen tapaan hallinnoida käyttäjiä manuaalisesti.

Vertailussa käytetään arviona järjestelmäintegraatiolle arvioitua kustannusta, jota verrataan koko Itella-konsernia koskevan verkkovalmennuksen manuaaliseen läpivienti-prosessiin. Työn tuloksissa esitetään myös muut vaikeammin mitattavat hyödyt, joita järjestelmäintegraatio toisi tullessaan.

Työ rajataan koskemaan Työntekijän eettisten toimintaohjeiden verkkokurssin käyttäjiensiirtoon liittyvän prosessin mallinnusta ja käyttöönottoa, sekä jalkautuksen läpivientiä tukemaan perustettua HelpDesk -toimintoa ja sen ajankäyttöä.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Näin kirjoittaa Kai Laamanen kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona.

(Laamanen, 2005 19). Tämä Laamasen näkemys kuvaa hyvin tämän toimintatutkimuksen toiminnallista osuutta, jossa toiminnallinen osuus käsitti Työntekijän Eettisten toimintaohjeiden prosessin mallinnuksen ja läpiviennin Itella-konsernissa manuaalisella tavalla hallinnoida käyttäjiä. Toimiva prosessi vaatii muotoutuakseen, siinä mukana olleiden henkilöiden vahvaa asiantuntemusta ja sitoutumista hanketta kohtaan.

## 2 Kehitystyön tavoite

Tämän opinnäytetyön aihe Verkko-oppimisympäristön kehittäminen tähtää koulutusympäristön käytön lisäämiseen ja kustannustehokkaaseen tapaan jakaa verkkovalmennusta koko Itella-konsernissa.

Kehitystyössä kuvaan ja kehitän prosessin, jossa Työntekijän eettiset toimintaohjeet viedään Itellassa läpi verkkokoulutuksen keinoin, ilman automaattista käyttäjähallintaa. Tästä aiheutuvia resursointi- ja kustannustarpeita vertaan vaihtoehtoiseen tapaan, jossa käyttäjienhallinnointi olisi automaattista. Kehitystyö toimii pilottikohteena mahdolliselle järjestelmäintegraatiolle Itellan käyttämän verkkokoulutusympäristön ja Itellan henkilötietojärjestelmän välillä.

Viitekehyksessä esitetyn kehitystyön tarkastelukulmaa jouduin hieman muuttamaan, johtuen organisaatiouudistusten tuomien aikataulu- ja resurssimuutosten johdosta. Alun perin tarkoitukseni oli tutkia jo toteutetun järjestelmäintegraation mahdollisesti tuomia etuja. Nyt teen tarkastelun manuaalisen prosessin uudelleen kehittämällä ja mallinnuksella sekä vertailen eroja kustannus- ja resurssinäkökulmista, joita automaatio käyttäjähallinnan osalta mahdollisesti toisi tullessaan. Työssä pyritään selvittämään myös muu mahdollinen järjestelmäintegraation tuottama lisäarvo organisaatiolle.

Tällä kehitystyöllä on rajapinta aiemmin luotuun verkkokoulutusmalliin, jossa teknologian nykyistä tehokkaammalla hyödyntämisellä saavutetaan lisäarvoa koko prosessin osalta.

Kehitystyön tuloksena pyrittiin saamaan toimiva manuaalinen läpivientimalli Työntekijän eettisten toimintaohjeiden jalkautukselle sekä lisätietoa manuaalisen läpivientiprosessin kustannuksista ja sen sitomista resursseista.

Taulukko 1. Selitykset työssä käytetyille termeille.

LMS	LMS eli verkkokoulutusympäristö (Learning Management System)
Nimiavaruus	Erillinen ympäristö, jossa joukko käyttäjiä
Employee Code of Conduct	Työntekijän eettiset toimintaohjeet
Point	Itellan Intranet
Toiminnanohjausjärjestelmä	Yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, esimer-

	kiksi tuotantoa ja jakelua. Järjestelmään voi sisältyä erilaisia osioita, esimerkiksi palkanlaskenta ja kirjanpito.
Mallinnus	Mallintaminen tarkoittaa todellisuuden osan, esimerkiksi tietyn ilmiön tai systeemin esittämistä muulla tavalla kuin sillä itsellään. Mallinnuksen tuloksia käytetään muun muassa ilmiön simulointiin, tutkimukseen ja käyttäytymisen ennustamiseen eri tilanteissa.

### 3 Toimintaympäristö

Tässä luvussa käsittelen kehityshankkeeseen liittyvää toimintaympäristöä. Luvussa käyn läpi organisaation toimialaa, verkkokoulutuksen taustoja ja yleisesti niitä reunaeh-toja, joiden puitteissa joudun toimimaan ja joita tässä kehityshankkeessa tulen valintoja tehdessä ottamaan huomioon.

#### 3.1 Verkkokoulutusympäristön kuvaus

Itellalla on käytössään verkkokoulutusympäristö (LMS), joka toimii ensisijaisena eLearning aineistojen jakelukanavana mahdollistaen samalla muun muassa valmennusten käyttäjäseurannan, tehtävien arvioinnin, vuorovaikutuksen ja raportoinnin. Ilman näitä ominaisuuksia vastaavia hyötyjä olisi muutoin vaikea saavuttaa. Ympäristö soveltuu erilaisten testien ja tenttien tekemiseen, ryhmätyöskentelyyn ja yhteisen aineiston työs-töön sekä moneen muuhun verkon yli tapahtuvaan toimintaan. Ympäristöä hyödynne-tään paljon erilaisen raportointi- ja suoritustiedon keräämiseen. Lisäksi verkkokoulutus ympäristöä hyödynnetään laajalti erilaisten lähivalmennusohjelmien yhteydessä, jossa sen rooli on kerätä tieto yhteen paikkaan sekä toimia tehtävien jako ja -palautuskanavana. Lisäarvoa tuottavina tekijöinä toimivat erilaiset palautus- ja kom-mentointi -työkalut sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yhteisöllisyyden lisäämi-selle.

Verkkokoulutusympäristön käyttö ei edellytä Itellan työasematunnuksia, eikä Itellan sisäverkkoa, sillä palvelu toimii ASP-palveluna (Application Service Provider) toimitta-jan palvelimen kautta. Palvelun käyttö vaatii kuitenkin erilliset käyttäjätunnukset, jotka yleensä kohdennetaan käyttäjäryhmille tiettyyn valmennukseen liittyen, minkä takia osa



yleisestä valmennuksesta on helposti kaikkien saatavilla Pointin (Itellan intranet) sivujen kautta.

ASP eli sovelluspalvelimen vuokraus tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaan ei tarvitse hankkia ohjelmistoja itse omalle tietokoneelle, vaan kaikki ohjelmistot toimitetaan verkon yli suoraan toimittajan palvelimelta käsin.

(ASP-palvelut.)

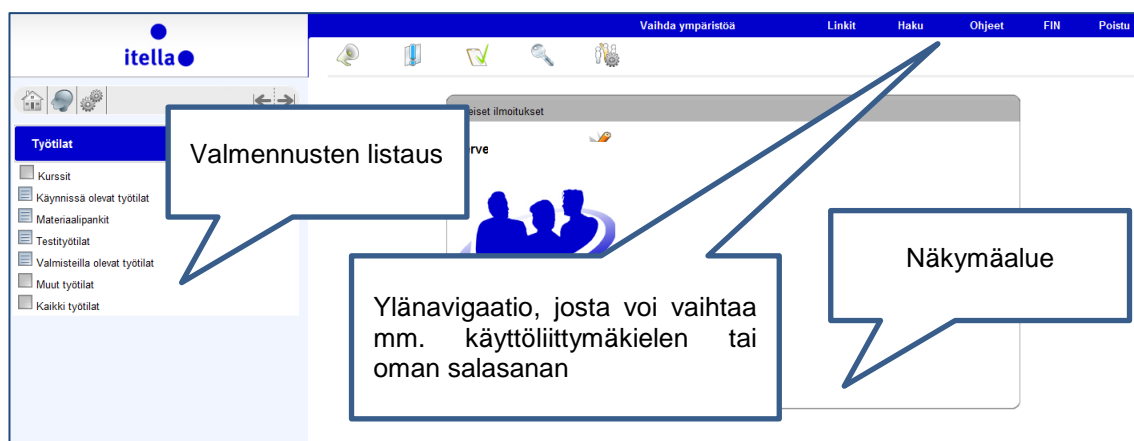
Itellassa ASP-palvelun eduksi nähdään, että käyttäjä voi kirjautua palveluun ilman, että hänen täytyy olla kirjautuneen esimerkiksi organisaation verkkoon tai käyttää organisaation omaa tietokonetta.

Itellalla on käytössä verkkokoulutusympäristössä kolme eri nimiavaruutta. Nimiavaruudella tarkoitetaan keinoa sitoa tietty joukko nimiä yhteen nippuun, joka voidaan ottaa käyttöön kokonaan tai nimi kerrallaan (Namespace). Käytännössä tämä tarkoittaa kolmea eri teknistä ympäristöä (verkkokoulutusympäristöä), jossa on eri nippu käyttäjiä.

Näiden kolmen nimiavaruuden yhteenlaskettu käyttäjätunnusten määrä on ollut vuoden 2013 aikana lähes 22 000, jotka ovat jakaantuneet seuraavasti. Nimiavaruus 1. 3 800 kpl, nimiavaruus 2. 5600 kpl, nimiavaruus 3. 12 500. Henkilökohtaisten tunnusten lisäksi, käytössä on myös ryhmätunnuksia.

Nimiavaruuksia on tarvittu erilaisiin käyttötarkoituksiin, jolloin käyttäjiä ja aineistoa ei ole haluttu sekoittaa keskenään, mikä on johtanut useamman nimiavaruuden käyttöön ja suureen määrään käyttäjätunnuksia.

Käyttäjien lisääminen verkkokoulutusympäristön käyttäjiksi tapahtuu yksittäisinä vienteinä tai erillisen csv-muotoisen (comma-separated values) siirtotiedoston avulla.



Kuvio 1. Verkkokoulutusympäristön käyttöliittymä.

Yllä olevassa kuviossa 1. on esitetty Itellalla käytössä olevan verkkokoulutusympäristön etusivu. Näkymä voi olla hieman erilainen riippuen käyttäjäroolista, mutta peruslogiikka on kaikilla sama ja noudattaa kuvion 1. rakennetta.

### 3.2 Itella yrityksenä – Toimiala ja avainlukuja

Itella on kansainvälinen palveluyritys, joka on erikoistunut asiakkaiden tieto- ja tuotevirtojen hallintaan. Itella tarjoaa yritysasiakkaille ratkaisuja, joilla ne pystyvät tehostamaan omaa liiketoimintaansa ja parantamaan omaa kilpailukykyään.

Suomessa Itellan perustehtävä on tarjota ensiluokkaisia postipalvelua kaikille koko maassa. Liikevaihdosta 96 prosenttia tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä, josta kansainvälisen liikevaihdon osuus on noin kolmannes.

Itellan liikevaihto oli 1 947 miljoonaa euroa vuonna 2012, ja se tarjoaa työtä noin 27 500 ammattilaiselle. Yhtiön kaikki osakkeet omistaa Suomen valtio.

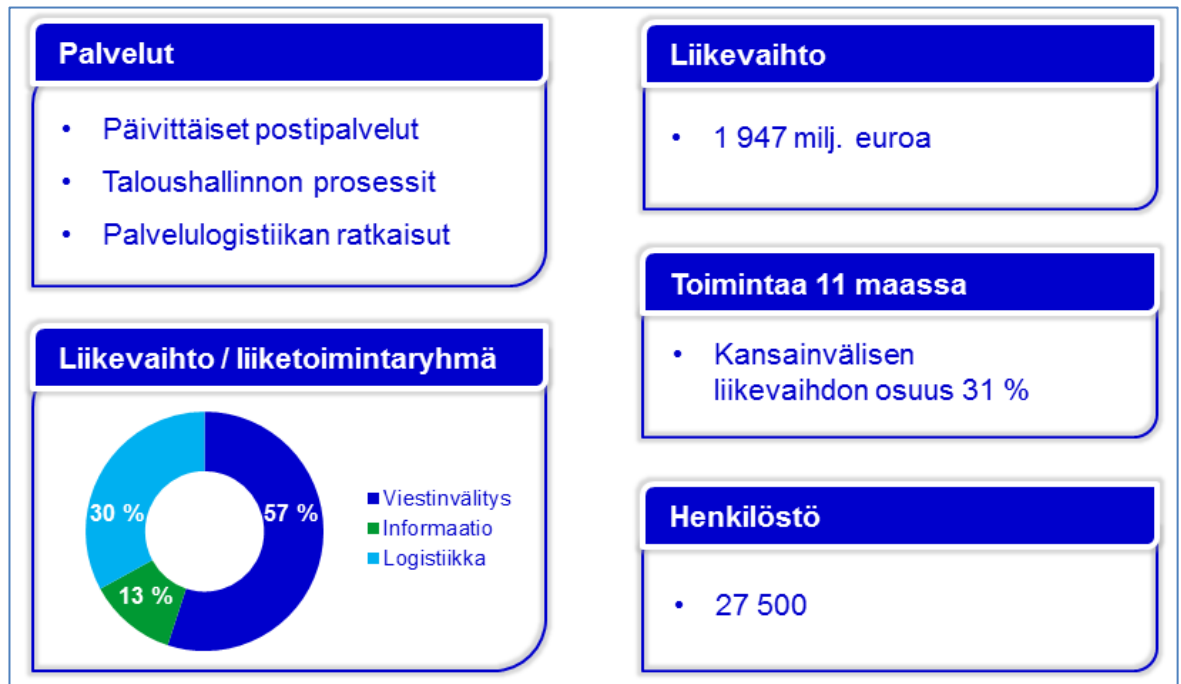
Konsernissa on kolme liiketoimintaryhmää:

**Itella Viestinvälitys:** tarjoaa päivittäiset postipalvelut kaikkialla Suomessa Itella Posti Oy -yhtiön kautta.

**Itella Informaatio:** kehittää taloushallinnon prosesseja palveluna.

**Itella logistiikka:** tukee ja kehittää asiakasyritystensä liiketoimintaa tarjoamalla palvelulogiistiikan ratkaisuja auto-, meri- ja lentorahtiin sekä varastointiin ja muuhun sopimuslogistiikkaan.

Kuvio 2. Esittää keskeisimpiä avainlukuja Itella-konsernista. Viestinvälitys liiketoimintaryhmä on liikevaihdolla mitattuna suurin, se on myös suurin henkilöstömäärällä mitattuna.



Kuvio 2. Itella-konsernin avain lukuja.

### 3.3 Kohdeorganisaation kuvaus ja roolini kehitystyössä

Konsernin HR-yksikkö on jaettu HR Services & Solutions -tiimiin ja HR Services & Support -tiimiin. Oma sijaintini yksikössä on HR Services & Solutions -tiimi.

HR-Services & Support vastaa muun muassa käytännön HR -tuesta esimiehille sekä tukee liiketoimintoja erilaisissa HR -raportointiin liittyvissä kysymyksissä ja projekteissa. HR Services & Solutions -tiimin tehtävä on luoda yhteisiä malleja ja menetelmiä konsernin käyttöön sekä vastata niiden kehityksestä, koulutuksesta ja ylläpidosta. Tiimin vastaa myös mallien jalkauttamisesta kohderyhmälle yhdessä muun HR organisaation kanssa.

Oma vastuualueeni tiimissä on elearning solutions -toiminto, mikä puoltaa omaa mielenkiintoani kehitystyötä kohtaan, jossa roolini oli:

- Toimia Itellan puolelta teknisen läpiviennin osalta vastuullisena henkilönä.
- Olla osa HelpDesk -toimintoa.
- Vastata toimittaja yhteistyöstä
- Toimia prosessin core-teamin jäsenenä.

Työhöni oleellisesti liittyi myös nykytilan kuvaaminen sekä tämän perusteella koko käyttäjiensiirtoprosessin luonti, joita molempia käsitellään tarkemmin luvuissa 6. ja 7.

### 3.4 Taustaa – Verkkokoulutus Itellassa

Itellassa on koko 2000-luku käytetty verkko-oppimista menetelmänä tiedon markkinoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Menetelmän käyttö on laajentunut vuosien varrella merkittävästi ja tähän on haluttu vastata toimivilla konsepteilla. Tästä johtuen Itella-konsernin eLearning toimintamallia päivitettiin paremmin lisääntyvää tarvetta ja kasvua vastaavaksi. Ensimmäinen vaihe päättyi kesäkuussa 2012. Tätä seurasi uuden mallin mukainen jalkautus.

Toimintamalli ei ottanut kantaa järjestelmäkehitykseen käytännön toimenpiteinä, mutta huomioi järjestelmäkehityksen merkityksen lisäarvoa tuottavana tekijänä. Seuraavassa kappaleessa 3.5 kuvataan uudistetun eLearning toimintamallin muodostumista, jolla on vahva rajapinta kehitystehtävän tuloksiin ja tavoitteeseen.

Vaikka verkko-opiskelu on Itellassa vahvasti kasvava osaamisen kehittämisen menetelmä, on kuitenkin helppo yhtyä Raili Moilasen näkemykseen, jonka hän kirjassa *Oppivan organisaation mahdollisuudet* tuo esille. Pelkkä koulutus ei riitä, sen osuus oppimisesta on vain murto-osa. Oppimista tapahtuu koko ajan työssä vuorovaikutuksessa toisten kanssa, erilaisissa kehittämishankkeissa ja monenlaisissa eri tilanteissa.

(Moilanen 2001, 50.)

Otalan mukaan matka kohti oppivaa organisaatiota merkitsee jatkuvaa kehittämistä, jatkuvaa uusiutumista. Se ei ole valmis tavoite, vaan pikemminkin visio, jonne ollaan

matkalla ja filosofia, jonka mukaan matkaa tehdään. Työyhteisön kehittäminen oppivaksi organisaatioksi on pitkä prosessi. (Ojala 2002, 216.)

### 3.5 Verkkokoulutusmallin uudistaminen


Työn verkkokoulutuskonseptin kehittämiseksi aloitimme tammikuussa 2012 ja veimme sen käytäntöön kolmen ensimmäisen vuosineljänneksen aikana.

Malli käsittää; metodin omistajuuden konsernissa, puitesopimukset valittujen toimittajien kanssa, tarvekartoituksen vaiheet ja -työkalut sekä prosessin vaiheet ja -toimijat. Se huomioi myös elinkaaren hallinnan päivitysten ja ylläpidon osalta. Nämä osittain selviävät kuvion 3 projektin tavoitteista

Toimintojen virtaviivaistaminen on operatiivisen kumppanuuden liikkeellepaneva voima, kuten Ståhle ja Laento asiasta kirjoittavat. Ei ole myöskään taloudellisesti perusteltua tehdä kaikkea itse, sillä virtaviivaistamalla päästään kustannustehokkuuteen. Yhteyden perustana on selkeästi määritelty hyöty, jonka taloudellinen vaikutus on laskettavissa melko tarkasti. (Ståhle & Laento 2000, 82.)

Ståhle ja Laento tuovat myös näkökulman operatiivisesta kumppanuudesta, joka perustuu paljolti ennakointiin ja etukäteistietoihin. Kumppanin palvelu tai tuote on selkeä, testattu ja siitä täytyy olla saatavissa faktaa, jonka perusteella on syytä uskoa, että kumppanin tarjoama laatu on tarpeeksi korkeatasoista.

(Ståhle & Laento 2000, 82.)



## Project targets

- Create a new eLearning strategy for Itella
  - Create a new common model which describes how to recognize and fullfill different needs in eLearning area.
  - Redesign our content production process
  - Expand elearning usage in Itella to support our competence development challenges
    - Add visibility of the method

Kuvio 3. eLearning toimintamallin uudistus -projektin tavoitteet.

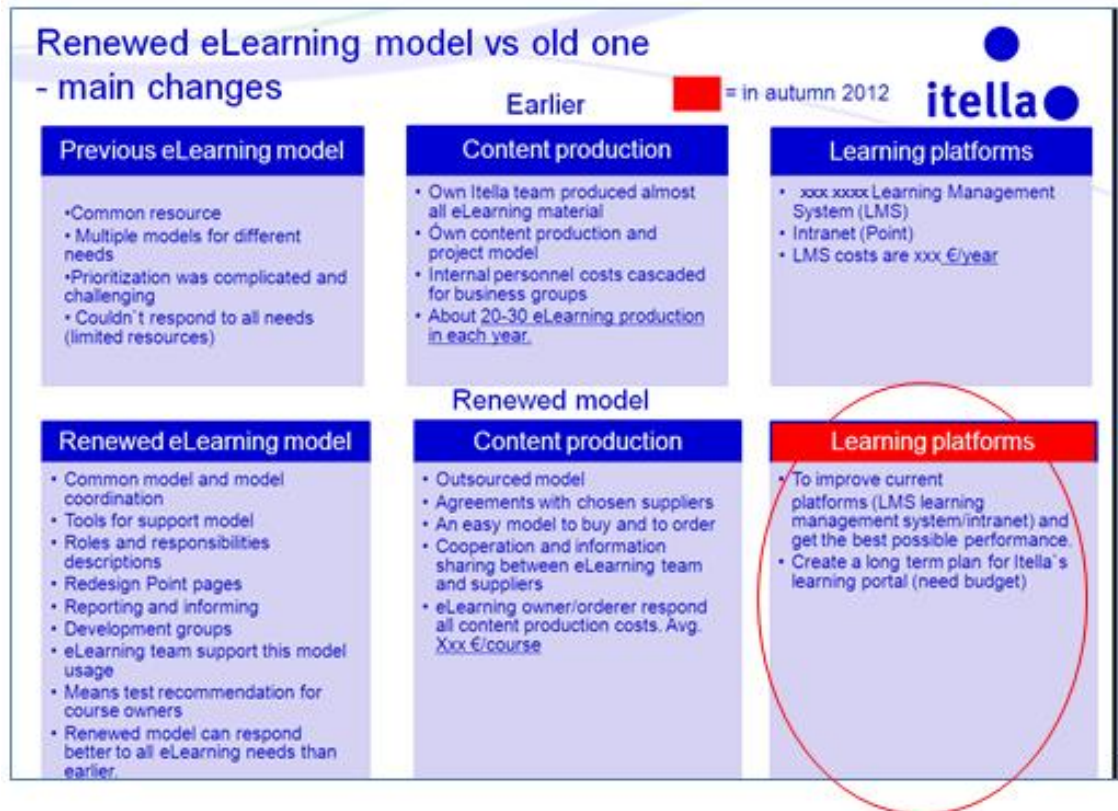
Mallin uudistus ja käyttöönotto jätti meille vuonna 2012 avoimiksi kysymyksiä verkkokoulutusten jakelukanavan suhteen. Tunnistimme työn edetessä tämän kehityskohdeeksi, jota tukivat oma kokemus sekä tutustuminen eri organisaatioiden toimintatapoihin tuottaa ja hallinnoida verkkokoulutusta. Myös tutustuminen sisällöntuotannon toimittajakenttään vahvisti tätä näkemystä.

Kuvio 4. osoittaa, että kyseinen kehitystoimenpide oli jo aikaisessa vaiheessa mukana suunnitelmissa. Punainen ympyrä kuvaa tunnistettuja vaihtoehtoisia tapoja verkkokoulutusten jakelukanaviksi.

	Heinä					Elo					
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
<b>Ympäristövalinnat</b>											
LMS											
Intra											
Muu											
<b>Arviointi ja kehitys</b>											
Yhteistyöfoorumit											
Pilottien arviointi											
Prosessin toimivuuden arviointi ja kehitys											
Toimittajayhteistyön arviointi ja kehitys											
Viestintä											

Kuvio 4. Projektissa tunnistettuja kehityskohteita (projektin vaiheistus).

Kuviossa 5. Kehitystoimenpide on tunnistettu, mutta rajattu pois projektin tuotoksista. Tämän ratkaiseminen tuottaisi myös lisäarvoa koko uudistetulle verkkokoulutusmallille Itellassa.



Kuvio 5. eLearning toimintatavan keskeisimmät muutokset.

Yllä esitetyn kuvion 5. mukaan koulutusympäristön kehitys suunniteltiin otettavaksi mukaan tarkasteluun vuoden 2012 aikana. Uudistetun verkkokoulutusmallin liittymisen tämän kehityshankkeen teoreettiseen viitekehykseen tulen osoittamaan kappaleessa 5.

### 3.6 Työntekijän eettiset toimintaohjeet

Tämä kappale käsittelee työntekijän eettisiä toimintaohjeita Itellassa. Kappale kuvaa pääpiirteet ohjeista, jotka jokaisen itellalaisen tulee ymmärtää ja joita he osaavat soveltaa päivittäisissä käytännön tilanteissa. Työntekijän eettiset toimintaohjeet toimivat sa-

mallalla kehitystyön teemana, joiden jalkautus mahdollisti käyttäjienhallintaprosessin kuvaamisen ja kehitystyön tekemisen.

*”Noudatamme Itella-konsernissa vastuullisia ja eettisiä menettelytapoja, jotka on kuvattu yleisellä tasolla Itellan yritys vastuun periaatteissa ja täsmällisemmin näissä henkilöstölle tarkoitetuissa ohjeissa.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Ohjeiden tarkoitus on antaa yhtenäiset suuntaviivat toiminnalle konsernin kaikilla tasoilla. Tämä Työntekijän eettinen toimintaohje sisältää ydinasiat, jotka auttavat itellalaisia valitsemaan oikean menettelytavan omaa harkintaa edellyttävissä työelämän tilanteissa. Se ei kuitenkaan voi antaa yksityiskohtaisia ohjeita kaikkia mahdollisia tilanteita varten, vaan toimii tukena ongelmatilanteita ratkaistaessa. Yhtenäiset, eettisesti hyväksyttävät toimintatavat vahvistavat Itella-konsernin toiminnan luotettavuutta ja edistävät toiminnan läpinäkyvyyttä suhteessa kaikkiin sidosryhmiimme – asiakkaisiin, henkilöstöön, omistajaan ja ympäröivään yhteiskuntaan kokonaisuutena.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Ohjeet koskevat kaikkia Itella-konsernin palveluksessa olevia henkilöitä – sekä johtoa että työntekijöitä. Jokaisen itellalaisen on tutustuttava näihin ohjeisiin ja sitouduttava noudattamaan niitä omassa työssään. Ohjeiden vastaisesta toiminnasta saattaa aiheutua Itellalle huomattavaa vahinkoa, minkä vuoksi niiden rikkomisesta voidaan määrätä rikkojalle vakavia seuraamuksia.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Noudatamme lakeja ja säädöksiä sekä viranomaisten määräyksiä ja ohjeita Itella-konsernin kaikessa toiminnassa. Kunnioitamme eri kulttuurien normeja ja laillisia menettelytapoja kaikkialla, missä toimimme. Tulkintaa vaativissa tapauksissa ja tilanteissa turvaudumme asiantuntijoihin sen selvittämiseksi, mikä on oikea menettelytapa. Jos paikalliset tavat, lait tai säännökset eroavat tästä toimintaohjeesta, noudatamme näistä vaativampia.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Noudatamme Itellan liiketoiminnassa laillisia ja rehellisiä toimintaperiaatteita sekä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Noudatamme kaikessa toiminnassamme Itellan yhteisiä arvoja sekä kunnioitamme asiakkaillemme ja muille sidosryhmillemme annettuja sitoumuksia. Säilytämme Itellan ja sen liikekumppaneiden liikesalaisuuksien luottamuksellisuuden. Itellan viestinnän periaatteita ovat avoimuus, luotettavuus ja oikea-*



*aikaisuus. Kehitämme aktiivista vuorovaikutusta kaikkien sidosryhmiemme kanssa. Olemme sitoutuneet YK:n Global Compact -periaatteisiin koskien muun muassa työelämän oikeuksia, ympäristönsuojelua, korruption poistamista ja ihmisoikeuksia”.*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Työssämme noudatamme annettuja ohjeita ja ylläpidämme osaltamme toimivaa, avointa ja turvallista työympäristöä sekä edistämme työhyvinvointia. Kohtelemme toisiamme arvostavasti ja syrjimättä tai kiusaamatta ketään rodun, uskonnon, sukupuolen, poliittisten mielipiteiden, iän, kansallisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, siviilisäädyn tai vammaisuuden takia. Toimimme aina Itellan turvallisuusohjeiden mukaisesti ja raportoimme havaitsemistamme puutteista työturvallisuudessa. Kunnioitamme myös toistemme yksityisyyttä ja henkilökohtaisten tietojen luottamuksellisuutta. Noudatamme Itellassa hyviä johtamistapoja ja kehitämme jatkuvasti esimiestyötä.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

*”Pidättäydymme liikesuhteista, jotka saattavat aiheuttaa eturistiriitoja Itellan ja muun tahon kanssa. Sitoudumme välttämään henkilökohtaisia tai taloudellisia toimia, jotka saattavat olla ristiriidassa Itellaan kohdistuvien velvollisuuksiemme kanssa.”*

(Työntekijän eettiset toimintaohjeet, 2012.)

Työntekijän eettiset ohjeet verkkokoulutusmateriaali on katsottavissa sekä suomeksi että englanniksi YouTuben Itella kanavan kautta.

### 3.7 Esiselvitys

Opinnäytteen kehittämishankkeeksi ajatus muodostui minulle hyvin pian sen jälkeen, kun tieto vuoden 2013 Employee Code of Conductin läpiviennistä oli tiedossa ja sille asetetut tavoitteet selvillä. Vuoden 2012 projektin veimme läpi suurelta osin Itellan verkkokoulutusympäristöä hyödyntäen. Tulokset raportoitiin tammikuussa 2013, läpikäynnin toteuman ollessa noin 70%.

Alkuvuodesta 2013 saimme toimeksiannon jatkaa eettisten ohjeiden läpivientiä konsernissa. Tavoitteeksi oli asetettu, että 95 % koko konsernin henkilöstöstä on suorittanut valmennuksen vuoden 2013 aikana.

Esiselvityksen kehittämishankkeelle toteutin muun muassa tutkimalla vuoden 2012 projektin läpiviennin tuloksia, joita käsitellään tarkemmin kohdassa 7.3. Esiselvityksessä käytin tiedon hankintaan soveltuvia työkaluja, joilla pyrin muun muassa tunnistamaan prosessin läpivientiin tarvittavia resursseja ja onnistumisen edellytyksiä. Näitä käyn tarkemmin läpi luvussa 6. Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.

Osa esiselvitystyötä oli alustava kustannusarvio henkilötietojen siirtoon liittyvästä järjestelmäintegraatiosta Itellan toiminnanohjausjärjestelmän ja verkkokoulutusympäristön välillä (35 000€). Tässä opinnäytteessä vertaan tätä euromääräistä arviota nyt läpiviedyn prosessin aiheuttamiin kustannuksiin ja pohdin, onko integraatiohankkeesta saatava hyöty ja muun muassa takaisinmaksulle varattava aika perusteltua. Tätä vertailua käsitteen tarkemmin luvussa 9.2 Tutkimustulokset.

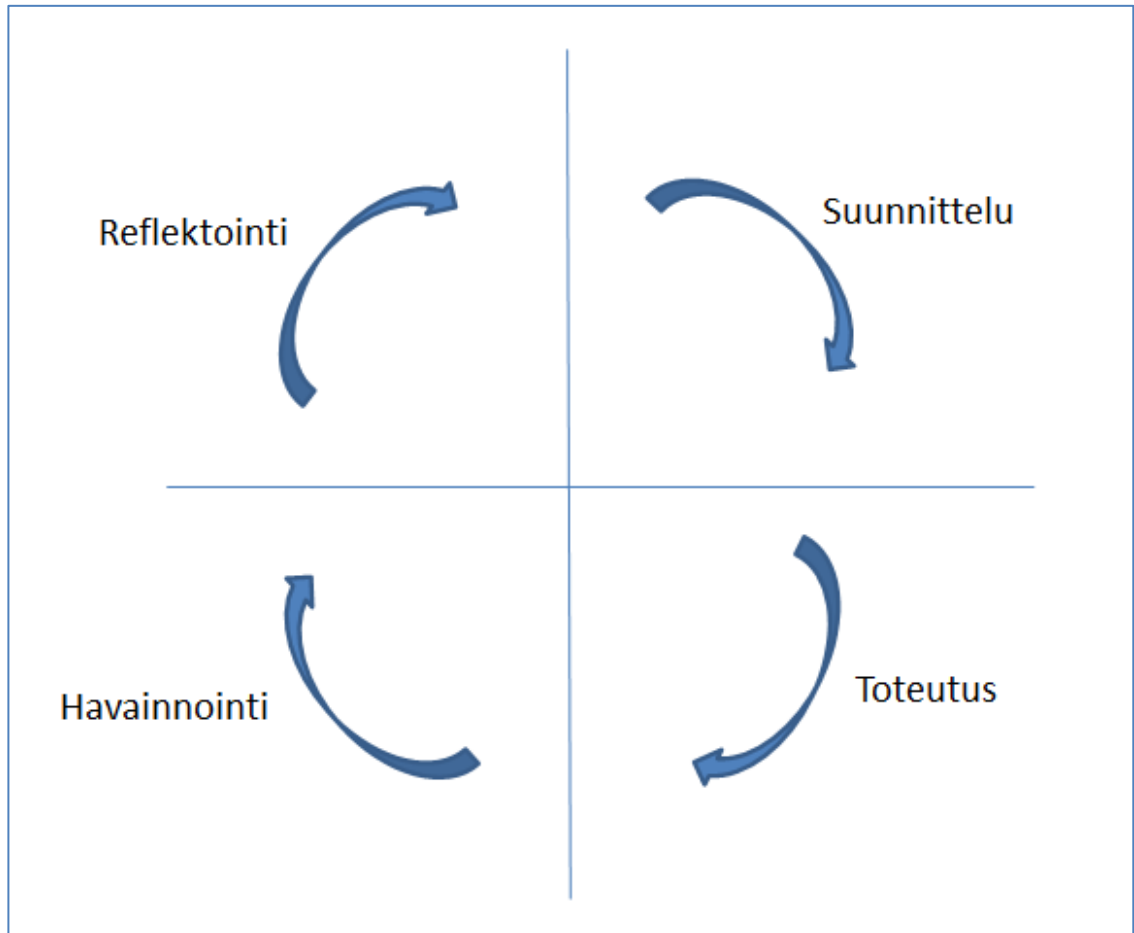
Kyseessä on koko vuoden kestoinen prosessi, joka vaati muutoksia toimiakseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tämä tarkoittaa samojen asioiden huomioimista käyttäjä- ja hallinnointinäkökulmista tarkasteltuna, mihin kehityshankkeen kysymyksillä haetaan vastausta ja mitä työssä pyritään mittaamaan.

## 4 Toimintatutkimus

Heikkinen, Rovio ja Syrjälä kirjoittavat että, toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 17). Kun tutkimuksessa perinteisesti selvitetään, kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa, toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkimuksessa tuotetaan siis tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 19.)

Heikkinen ym. kirjoittavat myös, että toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän väliintulon, intervention. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oletta oleva ulkopuolinen tai neutraali. Lisäksi toimintatutkimuksessa pyritään valamaan usko ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 19-20.)

Osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan vaikuttaa tutkijan kielenkäyttöön (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 20). Aivan kuten Pia Koskenojan Tapaus- ja toimintatutkimuksen luentomateriaalissa sanotaan; Toimintatutkimus muuttaa peruuntumattomasti sekä kohdettaan että tekijöitään (Koskenoja, 2010, 5).



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 35).

Tämän opinnäytteen tutkimusstrategiaksi valitsin kvalitatiivisen toimintatutkimuksen, joka etenee yllä olevan kuvion 6. mukaisesti. Aineistoa hankin muun muassa keskusteluilla sekä tutustumisella aiempaan dokumentaatioon, jota käyn tarkemmin läpi luvuissa 6. ja 7. Opinnäytetyö sisältää myös kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä, jotka liittyvät muun muassa mittaamiseen ja määrällisen aineiston hankintaan.

#### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää manuaalisen käyttäjienhallinnan prosessin aiheuttamat resursointitarpeet ja kustannukset organisaatiolle, sekä tutkia, mitä lisäarvoa kahden järjestelmän välinen automaattinen henkilötietojen siirto toisi organisaatiolle.

Kehitystyössä kuvaan nykyisen toimintatavan ja prosessin sekä kehitän sitä vastaamaan annettuja vaatimuksia. Näin saadaan vertailukelpoinen tieto vaihtoehtoisten tapojen mittaamiselle. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suoraan tai osittain vastaavanlaisten toteutusten yhteydessä.

Tässä opinnäytteessä etsin tutkimusongelmaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Onko Code of Conduct –prosessin läpivienti nykyisellä tavalla kustannustehokkaampaa kuin järjestelmäkehitykseen varattava investointi?
- Kuinka isojen massojen hallinnointi vaikuttaa tuen tarjontaan henkilöstöresursseina?
- Mitä organisaatio hyötyisi järjestelmäintegraatiosta?

Tuloksilla on suuri merkitys järjestelmäintegraation toteuttamisen arvioinnissa ja vuoden 2014 budjetoinnin muodostumisessa. Tulokset hyödyttävät myös muiden vastaavanlaisten projektien suunnittelua ja toteutuksen arviointia.

#### 4.2 Reflektiivisyys

Heikkinen ym. kirjoittavat, että laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan. Sanotaan, että tutkijan tärkein tutkimusväline on hän itse. Reflektiivinen tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee sosiaalista todellisuutta, hänen on tarpeellista tarkastella oman suhteensa rakentumista tutkimuskohteeseensa. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 152-153.)

Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä kirjoittaa Heikkinen ym. Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin, joten reflektoi käynnistää seuraavan tutkimussyklin. Toiminnan arviointi tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta suunnitellaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. Ideoita syntyy sekä toiminnassa että tutkimuksessa. Lisäksi kehittyvät menetelmät, ajattelutavat ja teoriat, ja joskus tutkimushankkeen pohjalta syntyy uusi tutkimuskysymys. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 152-154.)

#### 4.3 Reliabiliteetti

Heikkinen ym. kirjoittavat, että reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Vaaka on epäreliaabeli, jos se antaa jokaisella mittauksella eri tuloksen. Mittausten luotettavuutta vahvistetaan laskemalla niiden keskiarvo ja jättämällä pois pienin ja suurin tulos. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 147.)

Pertti Vilppaan luentomateriaalissa (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät osa 1) todetaan tulosten luotettavuudesta seuraavaa; Otokoko ja otantamenetelmä vaikuttavat tulosten luotettavuuteen. Tulokset ovat hyvin sattumanvaraisia, jos otokoko on hyvin pieni tai kato on suuri. Mikäli otos on vino, se ei anna tietoa koko perusjoukosta vaan jokin tietty ryhmä on yliedustettuna. (Vilpas 2010, 16.)

#### 4.4 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja – kohteen yhteensopivuutta: miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 147). Tai kuten Leena Hiltunen kirjoittaa validiteetista Jyväskylän yliopiston graduryhmän luentosarjalla; Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen 2009, 3).

Validiteetin käsite perustuu korrespondenssiteoriaan. Totta on sellainen väite tai kuvaus, joka vastaa tosiasioiden tilaa eli on vastaavuussuhteessa tosiasioihin. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 147.)

Heikkinen ym. kirjoittavat, että perinteisen näkemyksen mukaan tutkija yrittää olla häiritsemättä tutkimuskohdetta ja tekee itsensä huomaamattomaksi, jotta todellisuudesta saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva. Tutkimuksen ulkopuolisuutta ja neutraaliutta on vaikea toteuttaa, kun tutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 148.) Näkemykseni onkin, että toimintatutkimukselle haasteelliseksi reliabiliteetin ja validiteetin osoittamisen tekee sille ominainen interventio, jossa toimintatutkija on väliin tuleva muuttuja, joka ei edes pyri olemaan ulkopuolinen tai neutraali toimija.

Kuten Toiminnasta tietoon -kirjassa todetaan; validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat muutenkin huonosti laadulliseen tutkimukseen (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 148). Monet laadullisen tutkimuksen tekijät pitävätkin validiteettia ja reliabiliteettia käytökelpoisina vain määrällisessä tutkimuksessa. Käsitteet perustuvat realistiseen ajattelutapaan, jonka lähtökohtana on, että tosiasiat vallitsevat maailmassa riippumatta kielestä tai ihmisten välisistä merkitysneuvotteluista. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 148.)

Tämän kehitystyön validiteettia vahvistin keräämällä dokumentaatiota vuoden 2012 läpiviennistä, osallistamalla soveltuvia henkilöitä nykytilan kuvaukseen sekä pyytämällä henkilöt mukaan prosessin toimivuuden arviointiin. Työmäärä arviot perustuvat henkilöiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin sekä historiatietoon, joita käsitellään myöhemmin kohdassa 7.8 Tukimalli, roolit ja vastuut.

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan tunnistamalla perusjoukko mahdollisimman hyvin, eli määrittelemään mahdollisimman tarkasti se kohderyhmä, joka HelpDesk -toimintoa tulee hyödyntämään. Lisäksi HelpDesk -toiminnon ajankäytön mittauksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan tunnistamalla eniten toistunut tukiprosessin muoto ja keskimääräinen ajankäyttö (käsitellään tarkemmin luvussa 7 sekä tuloksissa).

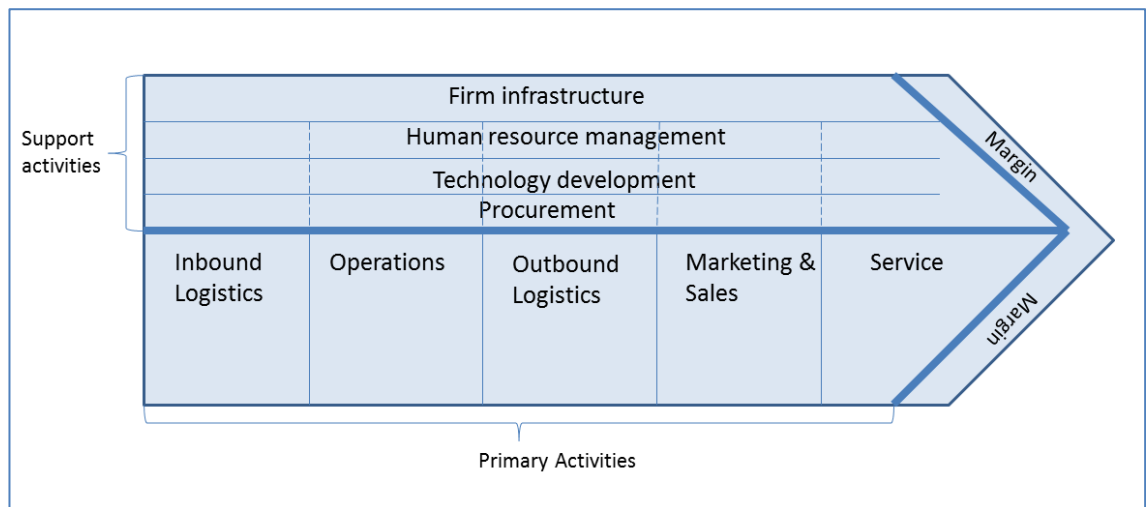
Lisäksi perusjoukko, jolle henkilökohtaiset tunnukset verkkokoulutusympäristöön annettiin, kerättiin Itellan henkilötietojärjestelmästä. Tätä luotettavampaa tietoa ei ole saatavilla.

## 5 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsittelen kehityshankkeeseen liittyvää teoriaa. Lisäksi luon katsauksen työhön liittyvään käsitteistöön. Kehittämishankkeen kannalta keskeisin teoria liittyy Porterin arvoketjuun, jota käsitellään kohdassa 5.1. Tässä työssä muutosjohtamisella oli rooli prosessiin osallistuvien ihmisten sitouttamiseksi yhteiseen päämäärään.

### 5.1 Arvoketju (Value chain)

Jokainen yritys on toimintojen sarja, jotka voidaan esittää tuotantona, markkinointina ja myyntinä, jakeluna ja tukifunktiona. Kaikki nämä toiminnot voidaan esittää arvoketjuna, joka on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Arvoketju yleisellä tasolla (Porter 1998, 37).

Arvoketju pyrkii esittämään ketjun tuottaman todellisen arvon, toiminnot, jotka siihen liittyvät ja erotuksen arvoketjun toimintojen tuotosta ja niiden täytäntöönpanoon liittyvistä kustannuksista (Porter 1998, 36-40).

Arvoketju voidaan jakaa tukitoimintoihin (Support activities) ja perustoimintoihin (Primary activities). Porterin mukaan Arvoketjun perusajatus on, että jokainen vaihe kuva-

taan kunnolla toimintokohtaisiin toimenpiteisiin, siten että tämän vaiheen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa lisäarvoa seuraavalle vaiheelle ja lopulta asiakkaalle, joka viimekädessä päättää sen onnistumisen. Arvoketjusta olisikin tehtävä mahdollisimman yksinkertainen ja poistettava kaikki lisäarvoa tuottamattomat tekijät. (Porter 1998, 36-47.)

Olve ja Wetter näkevät, että Porterin arvoketjumallissa kuvataan kaikki asiakkaiden tarpeiden analysoinnista siihen asti, kun tuote tai palvelu on toimitettu. Sen jälkeen kaikki prosessit kuvataan yksityiskohtaisesti. Läpikäynnin tarkoituksena on eliminoida kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät suoraan tai epäsuoraan tuota asiakkaalle arvoa. Sen jälkeen on määritettävä esimerkiksi prosessien kustannukset, prosessiajat ja laadunvarmistustoimet. Näitä tietoja käytetään myöhemmin prosessimittareiden perustana. (Olve & Wetter 1999, 60-61.)

Porterin arvoketju hyödyttää kehitystyössä kahdella tavalla. Teoriaa hyödyntäen, pilkoimme vuoden 2012 Code of Conduct -läpivienti prosessin osiin, jotta kaikki toiminnot pystyttiin kuvaamaan. Tästä poistimme uudelle tavalle toimia lisäarvoa tuottamattomat toimenpiteet, sekä lisäsimme uusia toimenpiteitä, jotka koimme välttämättömiksi tavoitteen ja luotettavuuden takaamiseksi.

Toinen arvoketjun hyöty on osoittaa teorian avulla järjestelmäkehityksen rajapinta ja sen tuoma lisäarvo vuonna 2012 uusittuun verkkokoulutusmalliin.

Kuviossa 8. Porterin arvoketjumalli, johon on liitetty toimintoja Itellan nykyisestä tavasta tuottaa ja hallinnoida verkkokoulutuksia.

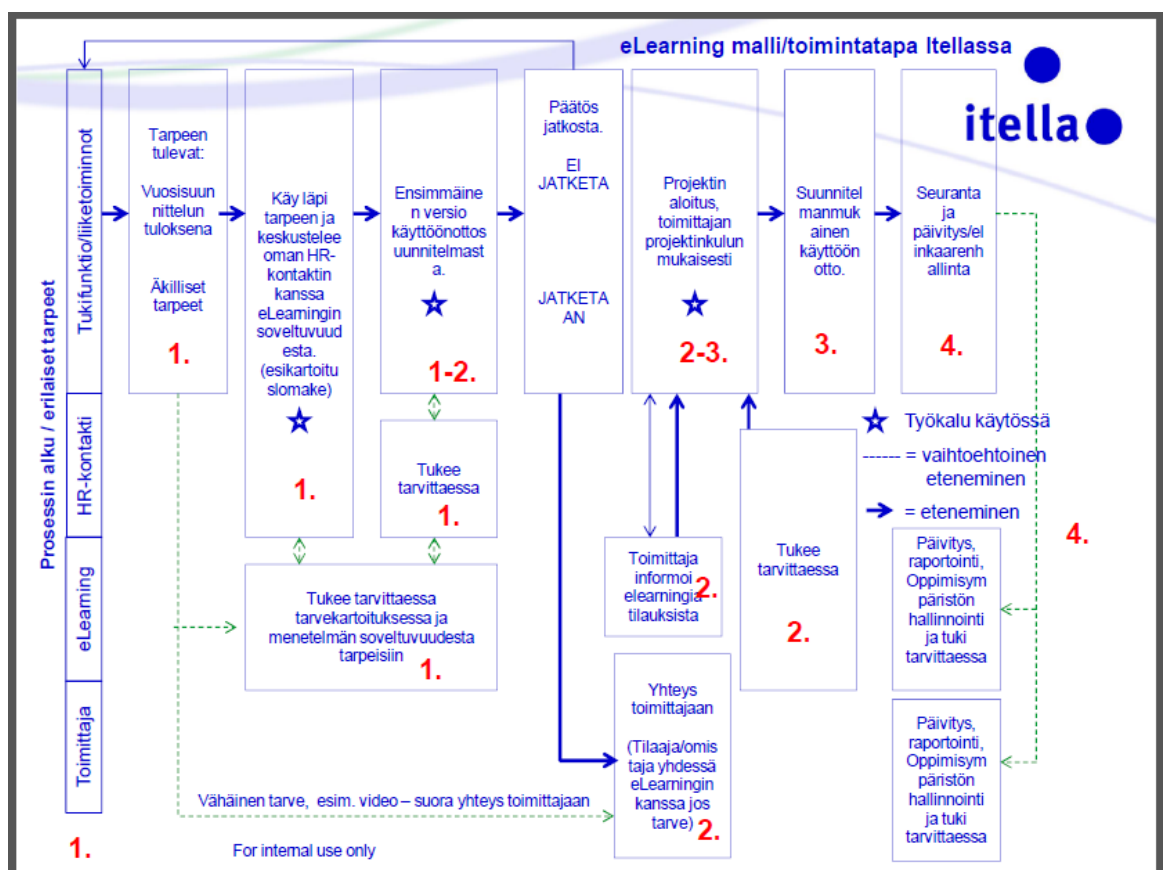
Kuviossa 8. on ympyröitynä kohta ”Teknologian hyödyntäminen”. Tämä on verkkokoulutusmallin arvoketjusta toistaiseksi puuttuva ja kehitettävä -toiminto, johon panostamalla päästään kaikkia arvoketjun vaiheita tukevaan lopputulokseen eli kannattavaan ja lisäarvoa tuottavaan toimintatapaan.





Kuvio 8. Itellan tapa tuottaa verkkovalmennuksia sovellettuna Porterin arvoketjumalliin.

Kuviossa 9. on kuvattuna Itellan verkkokoulutusmalli. Punaisella näkyvät numerot kuvaavat liittymäkohtia mallin ja arvoketjun välillä.



Kuvio 9. Itellan verkkokoulutusmalli.

## 5.2 Verkkokoulutusympäristö käsitteenä

Matikainen ja Manninen kirjoittavat yhdysvaltalaisesta Northern Illinoisin yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan apulaisprofessori Dennis D. Goolerista, joka visioi vuonna 1988 Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksessa, että on tulossa aika, jolloin tieto kulkee yhtä helposti kuin vesi vesijohtojärjestelmässä. Hanasta kääntäen päästään ajankoh-  
taisen tiedon lähteille, tietoa voidaan käsitellä helposti ja lähettää eteenpäin kenelle tahansa missä tahansa. (Matikainen & Manninen 2001, 15.)

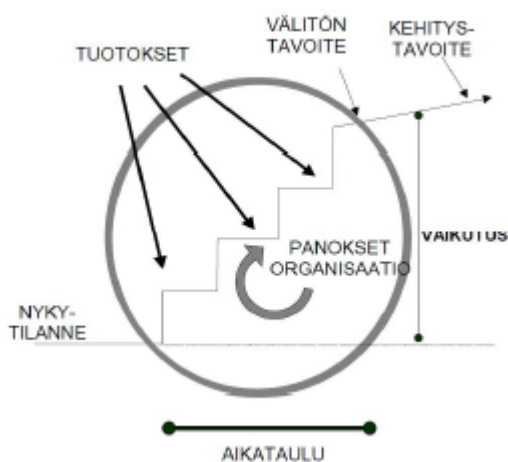
Verkkopohjainen oppimisympäristö on Matikaisen ja Mannisen mukaan toteutettu Internetiä ja verkkoteknologiaa hyödyntäen, ja se muodostuu pääsääntöisesti hypertekstirakenteista, hypermediasta, linkeistä, keskustelualueista, ja muista vuorovaikutuskanavista (sähköposti, chat) ja mahdollisesti vuorovaikutteisista, ohjelmoiduista sivuista ja tekstinkäsittelyohjelmista. Teknologian käyttötavat ovat moninaisia, ja vastaavasti Internetiä hyödyntävissä opetussovelluksissa on nähtävissä erilaisia toteutustapoja. (Matikainen & Manninen 2001, 37.)

## 5.3 Verkkopohjainen hallintoympäristö

Matikainen ja Manninen kirjoittavat, että mikään verkkopohjainen oppimisympäristö ei olisi kovin hyödyllinen, ellei se opiskelijan opiskeluprosessin lisäksi tukisi myös organisaation ja hallinnon toimintaprosesseja. Verkossa opiskeluun liittyy toki paljon muutakin kuin pelkkää opiskelua: opinto-oikeuksien valvonta, ilmoittautuminen kursseille, tentteihin ja harjoitusryhmiin, tiedonvälitys opiskelijoille, tehtävien ja harjoitustöiden arvostelu sekä kurssiarvosanojen antaminen. Valmiiden oppimisympäristöjen suurin koetinkivi lieneekin juuri siinä, miten hyvin se tukee olemassa olevia hallinnollisia prosesseja. Koska ohjelmistoa ei voida muuttaa, joutuu organisaatio joka tapauksessa sopeuttamaan ohjelmiston toimintatapoihin. Pahimmassa tapauksessa se saattaa aiheuttaa kaksinkertaista työtä, kun tietoja pitää tallentaa ja hallinnoida useassa paikassa. (Matikainen & Manninen 2001, 163.)

#### 5.4 Hanke käsitteenä

Silfberg kirjoittaa, että hanke eli projekti on aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio. Jokaisella hankkeella on omat, juuri kyseistä hanketta määrittelevät tavoitteet. Niillä kuvataan sitä muutosta, joka hankkeella pyritään aikaansaamaan sen hyödynsaajien kannalta. Vaikka kehityshankkeella yleensä pyritäänkin pitkäaikaiseen parannukseen, on sitä varten toteutettava hanke itsessään kertaluontoinen ja kestoltaan rajattu. (Silfberg, 5.)



Kuvio 10. Silfberg, Paul. Ideasta projektiksi Projektinvetäjän käsikirja, sivu 5.

Tässä kehitystyössä Työntekijän eettisten toimintaohjeiden (Employee Code of Conduct) luonti ja jalkautus on kokonaisuudessaan ollut projekti, joka alkoi kesäkuussa 2012 ja loppui 7.1.2013. Tämän jälkeen kyseessä on ollut tietyllä tapaa muutos projektista prosessiksi. Tätä prosessia kehitetään tässä toimintatutkimuksessa vastaamaan asetettua tahtotilaa, joka antaa samalla vastauksia tutkimuskysymyksiin.

#### 5.5 Prosessi käsitteenä

Laamanen kirjoittaa prossin käsitteestä seuraavaa: Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prossina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, - oppimis- ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa heräämis-, lukemis-, neuvottelu- tai syömisprosessia. (Laamanen 2005, 19.)

Liiketoimintaprosesseja tulee johtaa siinä missä muutakin toimintaa. Laamanen näkee, että ensimmäinen mieleen tuleva asia prosessijohtamisesta on prosessien kuvaaminen vuokaavioiden avulla. Monille ei tule sitten juuri mitään muuta mieleen. On kuitenkin pidettävä mielessä, että kuvaus itsessään ei ole tavoite. Se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. (Laamanen 2005, 75.)

Hyvä prosessikuvaus:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

(Laamanen 2005, 76.)

Martolan ja Santalan mukaan prosessikuvausten avulla laaditaan kartta organisaation toiminnasta. Toimintoketjut alkavat aina joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Martola & Santala 1997, 74-75.)

## 5.6 Muutoshankkeen edistyminen ja mittaaminen

Laamanen kirjoittaa kirjassaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona” seuraavaa muutoshankkeen edistymisestä ja mittaamisesta. Isoissa organisaatioissa tarvitaan johtajien ja esimiesten esimerkillisen toiminnan lisäksi muutoksen edistymisen mittaamista. Isot muutokset puretaan yleensä pieniksi osaprojekteiksi, tai joskus työ hajoaa organisaatioon niin pieniksi arkisiksi muutostapahtumiksi, että niitä ei ehkä edes tunnusteta osaksi hanketta. Tämän vuoksi muutoksen edistymistä on hyvin vaikea seurata. Sellaisilla asioilla, joita ei voi seurata, on taipumusta pikkuhiljaa hävitä niille asioille, joita seurataan. (Laamanen 2005, 267.)

Tässä kehittämishankkeessa halusimme luoda toimivan prosessin, jota voidaan mitata ja joka voidaan mahdollisimman hyvin toistaa. Tätä prosessin luomista käsitellään tarkemmin luvussa 7 Kehitystyön vaiheet ja toimenpiteet.

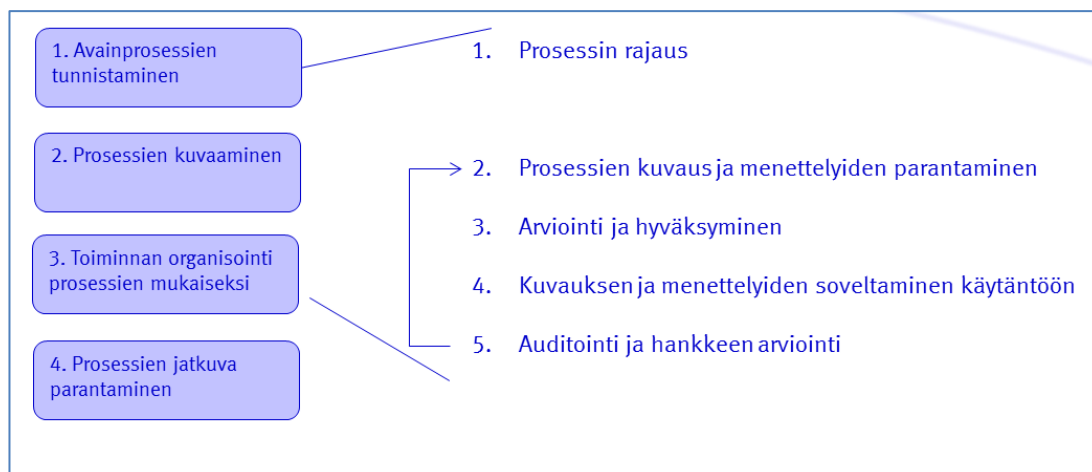
Laamanen on tunnistanut neljä erilaista tapaa mitata muutoshankkeen edistymistä. Nämä kaikki tavat olivat enemmän tai vähemmän merkityksellisiä tässä kehittämissankkeessa mittauksen ja edistymisen seurannan näkökulmista.

Seuraa panoksien käyttöä: Ensimmäisenä tapana Laamanen kirjoittaa, että Seuraamalla kustannuksia, työaikaa tai muita panoksia saadaan myös mitattavia tuloksia. Jos kustannuksia ei synny ei myöskään ole mahdollista saada tuloksia. Heikkoutena on kulujen painotus hyötyjen sijaan. (Laamanen 2005, 267.)

Toinen tapa Laamasen mukaan on raportoida aikaansaannokset ja aikataulut. Prosesien kehittämishankkeissa on mahdollista raportoida prosessikuvausten, työkalujen, mallien tai parannusten määrää. Vaikka tässä on kysymys vain edistymisen mittauksesta, ihmiset saattavat kokea sen tavoitteeksi. Muutoshankkeen tavoite on suorituskyvyn parantaminen, ei esimerkiksi prosessikuvaukset. (Laamanen 2005, 267.)

Kolmantena lähestymistapana Laamanen näkee näkemysten keräämisen ihmisiltä projektin edistymisestä. Tämä on yksi tapa varmistaa, että projekti saa ansaitsemansa huomioon. (Laamanen 2005, 268.) Tässä muutoshankkeessa halusin ihmisten näkemyksiä mukaan jo nykytilan kuvaamisesta lähtien, jolloin sitoutuminen oli mielestäni vahvempaa itse projektinaikaiselle työskentelylle. Tämän lisäksi säännöllinen prosessin noudattaminen, seuranta ja viestintä etenemisestä piti toimintaa yllä sekä lisäsi huomioarvoa.

Neljäntenä vaihtoehtona Laamanen näkee syntyneiden tuloksien ja vaikutuksien mitaamisen. Muutosprojektin tuloksena voidaan pitää parannusten tai toimintatapamuu-  
tosten lukumäärää. Tuloksia on mahdollista arvottaa tai painottaa joillakin kriteereillä tai arvioida tulosten vaikutusta prosessin suorituskyykyyn tai organisaation laajuisiin tavoitteisiin. (Laamanen 2005, 267-269.) Laamanen mainitsee mitattaviksi kohteiksi muun muassa läpimenoajan keston, kustannusten alentumisen tai asiakastyytyväisyyden parantumisen. Yleensä organisaatiossa ei ole tällaiselle mittaukselle valmiita järjestelmiä, vaan ne täytyy kehittää osana hanketta, kuten myös tässä kehityshankkeessa jouduimme tekemään. (Laamanen 2005, 269.)



Kuvio 11. Prosessin suunnittelunkarkea vaiheistus (Laamanen 2005, 288).

Muutosprosessin mittaaminen on merkittävä asia jo organisaation näkökulmasta, sillä vain näin voidaan todentaa investoinnin tuotto. Aina tavoitteeseen pääseminen ei ole helppoa ja ennakoitavissa, kuten Pirkko Anttilan Tapaus- ja toimintatutkimuksen -luentomateriaalissa prosessityöskentelystä todetaan:

- Prosessi merkitsee muutoksia olosuhteissa, toimintatavoissa, tuloksissa, oppimisessa, totutumisessa asioihin, motivaatiossa jne.
- Prosessien hallinnan asiantuntijat ovatkin tottuneet siihen, että työskentelyn aikana voi tapahtua mitä hyvänsä.
- Materiaalit, työvälineet, koneet, laitteet, aikatekijät, tekniikka yms. saattavat muuttaa tilanteen aiotusta aivan toiseksi...

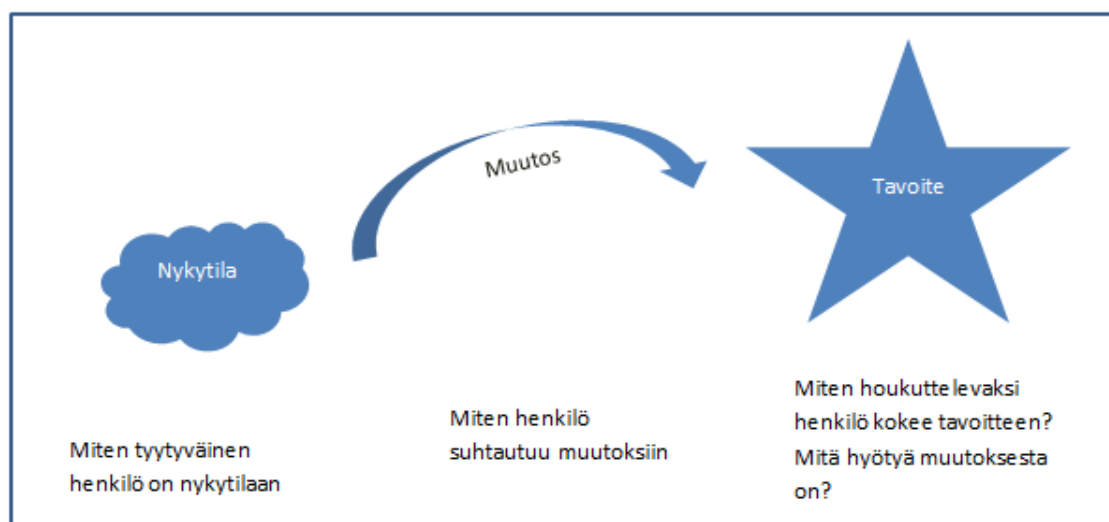
(Anttila 2008, Tapaus- ja toimintatutkimuksen -luentomateriaali.)

## 5.7 Muutosjohtaminen

Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 16). Tämä oli ensimmäinen kerta (vuosi 2012 mukaan lukien) kun Eettiset ohjeet käytiin läpi verkkokoulutuksen keinoin. Vaikka työ oli lähes jatkumoa vuodelta 2012, niin tavoitteissa ja toimintatavoissa oli kyse muutoksesta kohti parempaa toimintatapaa.

Martolan ja Santalan mukaan muutos saa alkunsa silloin, kun organisaatiossa on riittävästi negatiivista muutospainetta pois vanhasta toimintamallista tai positiivisia vetoteiki-

jöitä kohti uutta tapaa toimia. Näiden yhdessä tai erikseen tulisi saada riittävän voimakas tuntemus muutoksen tarpeellisuudesta. Martola ja Santala näkevätkin, että muutos käynnistyy, kun muutuskynnys ylitetään jommankumman tai mieluumminkin molempien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kuitenkin muutoksen käynnistymisen kannalta olennaista on se, kuinka tyytymättömiä ollaan nykytilaan ja kuinka houkuttelevaksi muutostavoite koetaan. (Martola & Santala 1997, 20-21.)



Kuvio 12: Nykytilan ja tavoitteiden vaikutus muutosprosessiin (Martola & Santala 1997, 22).

Oppimisen tulisi olla suurempaa kuin muutos kaikilla tasoilla. Jos pääsemme tähän, meidän on mahdollista hallita ja ohjata muutosta (Sydänmaanlakka 2001, 66). Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia, hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta (Sydänmaanlakka 2001, 68). Muutoksen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille (Martola & Santala 1997, 24).

Muutoksen perusteleminen asiantuntijoille tuo omia haasteita, kuten Reddin asian ilmaisee. Asiantuntijat ajattelevat harvoin lisäarvoaan ja näkevät itsensä usein pelkkinä tietopankkeina. ”Minulle ei makseta siitä mitä teen vaan mitä tiedän”. (Reddin 2000, 42.)

Kotter kirjoittaa muutoksen vakiintumisesta seuraavaa; Muutos jää loppujen lopuksi pysyväksi vain silloin kun siitä tulee ”tapa, jolla täällä toimitaan”: kun se nivoutuu pysyvästi yksikön tai koko yrityksen toimintatapoihin. Ennen kuin uudet toimintamallit ovat

juurtuneet sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ne ovat vaarassa unohtua heti, kun muutoshankkeeseen liittyvät paineet hellittävät. (Kotter 1996, 12.)

## 6 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Kamenskyn mukaan analysointityössä on koko ajan tiedostettava, että kysymys on aina tiedosta ja sen käsittelystä. Tämä tietokysymys kärjistyy kahteen pääkysymyseen; Tiedon kattavuuteen ja luotettavuuteen. Kattavuus tarkoittaa sitä onko tietomme ylipäättensä oikealta alueelta ja kattaako se alueesta riittävän suuren osan. Toisin sanoen tietoa on usein runsaasti tarjolla, mutta ei oikeata tietoa. Tietopohja on ensimmäinen kriittinen asia analysointiprosessissa. Jos tieto pohja on väärä, ei hienoinakaan analysointiprosessi pysty korjaamaan asiaa. (Kamensky 2001, 107.) Tätä tietopohjan keruuta tässä kehittämistyössä käsitellään tarkemmin työn toiminnallisessa osuudessa luvussa 7.

Analysointi on olennainen osa liiketoiminnan johtamis- ja kehittämistyötä. Asian vastuhenkilöt voi näin ollen delegoida analysointivastuuta joillekin muille henkilöille (Kamensky 2001, 108.)

Kamenskyn mukaan tärkein ja samalla vaikein vaatimus tiedon analysoinnille on pyrkimys objektiivisuuteen, on oltava ns. ”helikopteroitakykyä. ”Helikopterista” on tarkasteltava asioita kylmän viileästi, on tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat, eli pyrittävä ehdottomaan objektiivisuuteen. (Kamensky 2001, 108-109.)

Toiseksi tärkeäksi vaatimukseksi Kamensky kirjoittaa itse analysoitavien asioiden tuntemuksen ja ymmärryksen. Luonnollisesti analysointityö sinänsä pyrkii juuri tämän tuntemuksen parantamiseen. Mutta jos lähtökohta on hyvin heikko, saattaa pahimmillaan käydä niin, ettei analysointi kohdistu lainkaan oikealle alueelle. (Kamensky 2001, 109.)

Kolmanneksi perusvaatimukseksi Kamensky näkee analysointi tekniikoiden ja -menetelmien tuntemuksen. Tekniikat on jaettavissa kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin.



Kvantitatiivisia menetelmiä markkoiheen ja määriheen on niiden hyvän mitattavuuden ansiosta suosittava mahdollisimman pitkälle.

(Kamensky 2001, 109.)

Kamenskyn neljäs perusvaatimus on se, että henkilöllä on ylipäänsä kykyä analyttiseen ajattelutapaan. Tätä voidaan toki edesauttaa koulutuksella ja hyvillä apuvälineillä, mutta luonnollisesti henkilökohtaiset erot voivat olla suuriakin. (Kamensky 2001, 110.)

Viides ja samalla viimeinen Kamenskyn perusvaatimus analysointityölle on oppimis- ja kehittymishalu. Analysointityö ei ole kauttaaltaan hauskaa; se on usein työlästä, hitaasti etenevää, syntyy paljon hukkatyötä ja kaiken kaikkiaan se on usein hitaasti palkitsevaa. (Kamensky 2001, 108-110.)

Tiedon keräämisen rajaan koskemaan Code of Conduct -verkkovalmennuksen läpiviennin mallinnukseen tarvittavaa tietoa, joka sisältää prosessin läpivientiä tukevan HelpDesk -toiminnon, josta kerrotaan lisää osiossa 7.8. Tämän tiedon avulla pyrin kehittämään prosessia ja osoittamaan pilotin läpivientiin tarvittavat henkilöresurssit, ajankäytön ja kokonaiskustannukset.

## 6.1 Nykytila-analyysi

Nykytilanteen analyysivaihe toimii muutoksen lähtökohtana kirjoittaa Martola ja Santala. Sen tavoitteeksi he näkevät yhteisen näkemyksen saavuttamisen organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilanteen analysointiin osallistuvat organisaatioryhmien edustajat. Analyysit ja niiden pohjalta käytävät avoimet, yhteiset keskustelut organisaation eri ryhmien kanssa osoittavat nykytoiminnan heikkoudet ja luovat samalla muutospainetta. (Martola & Santala 1997, 73-74.)

Nykytilanteen analyysivaiheen apuvälineitä ovat:

- yritysilmaston ja muutosilmapiirin kartoitukset
- toimintoketjujen kuvaus ja analysointi
- toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi.

(Martola & Santala 1997, 74.)

Tässä kehitystyössä pyrin selvittämään nykytilaa keskusteluilla ja tutustumisella historiatietoon. Tätä käsittelem muun muassa kohdassa 7.3.

## 6.2 Kysyntäanalyysi

Kysyntäanalyysi on eräs tärkeimmistä analyyseistä lähdettäessä tarkemmin selvittämään yrityksen toimintaympäristöä (Kamensky 2001, 117). Kysyntää pyrin tässä tutkimuksessa ennustamaan seuraavista näkökulmista:

- Kuinka suuri osuus henkilöstöstä tarvitsee henkilökohtaiset tunnukset verkkokoulutusympäristöön.
- Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutus tunnusten kohdentamiseen ja tunnuspyyntöihin.

Näillä molemmilla oli merkitystä prosessin mallinnuksen kannalta. Kysynnän ennustaminen auttoi meitä muun muassa resursointitarpeen suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä, jota käsittelem muun muassa kohdassa 7.3.3.

## 6.3 Keskustelut

Kehitystyön kannalta merkittäviä tiedon hankinnan lähteitä olivat keskustelut eri osapuolten kesken. Näiden keskustelun perusteella pystyin analysoimaan vuoden 2012 läpivientiprosessia. Kerättävä tieto oli keskusteluihin ja tilaisuuksiin osallistujilla hyvin mielessä, sillä seuraava vaihe alkoi lähes edellisen loputtua, mikä vaikutti tiedon luotettavuuteen. Tämä tiedon luotettavuus on analysointivaiheessa erittäin merkityksellistä, kuten Kamensky kirjassaan *Strateginen johtajuus on asiasta kirjoittanut*. (Kamensky 2001, 107).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kirjoittavat kirjassaan ”tutki ja kirjoita” seuraavaa tiedon luotettavuudesta. Jos pysähdymme tarkistamaan, ovatko uskomuksemme ja väitteemme tosia, voimme kuitenkin havaita tiedoissamme monia heikkouksia.

1. Pelkät havainnot ja kokemukset saattavat olla petollinen tiedon perusta ilman varmennusta ja perustelua.
2. Tiedossamme on aukkoja, sillä tieto kertyy enemmän tai vähemmän satunnaisesti.
3. Arkiajattelu voi olla löysää ja kuritonta, mikä johtaa kritiikittömiin päätelmiin.
4. Subjektiiivinen asenne estää monipuolisen tiedonhankinnan. Tulkitsemme kokemuksiamme henkilökohtaisesti ja tutkimme maailma omasta ja yksityisestä näkökulmasta. Ihminen on tällöin kiinnostunut vain itselleen tutusta ja toistaa aiempia toimintojaan.
5. Auktoriteetit voivat olla väärässä. On erotettava kahdenlaista auktoriteettia: ihmisellä voi olla auktoriteettia aseman perusteella (piispa, ministeri, julkisuuden henkilö jne.), tai hänellä voi olla auktoriteettia tiedon perusteella, jolloin hän on asiantuntija nimenomaan jollain erityisellä tiedon alueella.  
(Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 18-19.)

Tässä kehitystyössä käytimme mahdollisimman paljon samoja henkilöresursseja kuin vuoden 2012 projektin läpiviennissä. Tämän lisäksi lähes kaikilla oli selvillä oma tekeminen projektissa ja ymmärrys kokonaiskuvasta, miten oma toiminta liittyy kokonaisuuteen, miten oma toiminta vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen ja mitä yhteisesti olemme tekemässä ja tavoittelemme.

Heikkinen ym. kirjoittavat, että totuuden korrespondenssiteoria ainoana luotettavuuden kriteerinä on toimintatutkimukselle kapea näkökulma. Toimintatutkimuksen arvioinnissa on käytettävä vaihtoehtoisia totuuden näkökulmia. Tiedon varmuutta voidaan ensiksikin hakea pragmatismista, jossa tiedon pätevyyttä arvioidaan sen käyttökelpoisuuden perusteella. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä, 2010.)

### 6.3.1 Ryhmäkeskustelut

Alasuutari kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa tulee rajoittaa hankittavan aineiston määrää, ja esimerkiksi teemahaastattelussa tai ryhmäkeskustelussa käsitellään vain tiettyjä, tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja (Alasuutari 1999, 51). Näillä eri sidosryhmien välisillä keskusteluilla oli suuri rooli kerätessä tietoa nykytilan kuvaamiseksi.

Oma roolini näissä keskusteluissa oli keskeinen, sillä tehtävänäni oli kerätä tarvittava tieto nykytilan kuvaamiseksi. Seuraavaksi käsittelen keskusteluja eri toimijoiden kesken. Näillä kaikilla oli merkittävä rooli työn etenemisen kannalta. Näitä keskusteluja olen pyrkinyt konkretisoimaan tämän opinnäytteen luvussa 7.

### 6.3.2 Keskustelut projektin avainhenkilöiden kanssa

Näiden keskustelutilaisuuksien keskeinen tehtävä ja tavoite oli luoda linjat prosessin läpiviennille huomioiden asetetut tavoitteet, vaatimukset ja aikataulu. Ryhmä teki päätökset etenemisestä, mutta vasta kun prosessi oli selvä kaikille osapuolille ja heitä oli aiemmin kuultu muiden keskustelutilaisuuksien yhteydessä. Tästä ryhmästä käytetään myöhemmin myös nimeä core-team, eli projektia varten luotu ydinryhmä valvomaan ja vastaamaan etenemisestä.

### 6.3.3 Keskustelut toimittajan kanssa

Ulkopuolisella toimittajalla oli suuri rooli aineoston hankinnassa, mikä tässä yhteydessä tarkoitti tiedon tarjoamista projektin käyttöön. Samalla toimittaja kartoitti organisaation tahtotilaa ja rajausta, joka osaltaan vaikutti heidän työmääräarvioihin. Tieto jota saimme, oli myös valittujen menetelmien haastamista, joka asetti meidät projektin sisäpuolelta uuteen asemaan tutkimaan tilannetta.

Toimittaja oli myös vahvasti mukana prosessin läpiviennissä, eli teknisen työkalun tarjoamisen ja läpiviennin näkökulmista. Tästä johtuen heiltä oli edustus mukana myös prosessin määrittelypalaverissa sekä tätä valmistelemissa keskusteluissa.

### 6.3.4 Keskustelut prosessiin osallistuneiden kanssa

Näiden keskusteluiden anti oli erittäin merkityksellinen koko prosessin toimivuuden kannalta. Keskusteluissa oli mukana asiantuntijat eri osa-alueilta, joiden panos prosessin luomiseksi ja testaamiseksi oli avain asemassa. Lisäksi henkilöiden sitoutuminen

prosessiin oli tärkeää tulosten saavuttamiseksi, johon myös kohdan kohdassa 5.7 muutostohtaminen liittyy.

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä Heikkisen ym. mukaan ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit tai sähköpostiviestit (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 104.)

#### 6.4 Business case -laskelma

Business case voidaan suomentaa myös nimellä liiketoimintaperuste, joka määrittelee perusteen projektille. Se vastaa kysymykseen "Miksi tämä projekti toteutetaan?". Siinä määritellään tavoiteltavat hyödyt, riskit, kustannukset ja aikataulu. Näiden tietojen perusteella arvioidaan tärkeimmissä päätöksentekopisteissä projektin elinkelpoisuus. (Liiketoimintaperuste)

Business Casen tekemiseen voidaan soveltaa erilaisia työkaluja. Kuviossa 13. On esitelty tässä kehityshankkeessa käytetty businesscase-template.

BUSINESSCASE-TEMPLATE	
	<div> <div>Rahalliset hyödyt</div> <div>Ei rahalliset hyödyt</div> </div>
Numeeriset	<div> <div>Helposti identifioitavat mitattavat hyödyt:</div> <div>Mitattavat ei rahalliset hyödyt:</div> </div>
Ei numeeriset	<div> <div>Hyödyt joita ei voida suoraan mitata:</div> <div>Vaikeasti mitattavat ei rahalliset hyödyt:</div> </div>
<div> <div>Hyötyjen taustaoletukset</div> <div></div> </div>	

Kuvio 13. Businesscase-template.

Tässä opinnäytteessä liiketoimintaperusteen näkyväksi tekeminen oli melko selvää jo työtä aloitettaessa. Hyötyjen perusteleminen onnistuu parhaiten käytettäessä tätä varten rakennettuja työkaluja. Tämän opinnäytteen liitteistä löytyy tässä kehitystyössä käytetty ja täytetty business-case template.

## 6.5 Riskianalyysi

Kamenskyn mukaan lähtötilanteen tuntemus niin yrityksestä kuin ympäristöstä on vaa-  
 tiva tehtävä, koska tilanne on dynaaminen ja on tunnettava nykytila, miten siihen on  
 tultu ja pystyttävä muodostamaan myös näkemystä tulevaisuudesta. Analyysit-kivijalka  
 ei ole kiinteällä maalla vaan, jatkuvasti muuttuvassa tilassa: ympäristö muuttuu milloin  
 nopeasti, milloin hitaasti, on epäjatkuva ja yllätyksellinen ja enemmistössä tapauksia  
 yhä monimutkaisempi. (Kamensky 2001, 102.)

Projektin suunnitelmallinen eteneminen edellytti potentiaalisten riskien tunnistamista ja  
 näihin varautumista. Osa tunnistetuista riskeistä toteutui prosessin aikana, jotka löyty-  
 vät opinnäytteen liitteistä.

Itellassa on tunnistettu muun muassa alle listattuja syitä, jotka aiheuttavat riskejä toiminnalle tai projektille. Lisäksi on tunnistettu suojausmekanismeja niihin varautumiseksi, joiden tarkoitus on lieventää mahdollisen riskin toteutumista.

Alle on tunnistettu yleisiä Itellassa tunnistettuja syitä riskien muotoutumiseksi ja niiden aiheuttajia:

- Epäselvät vaatimukset
- Epätarkat, pikaiset esiselvitykset, toteutettavuustutkimukset
- Huonot arvioinnit
- Heikko suunnittelu
- Huonosti seulotut alihankkijat
- Resurssien puute – kaikenlaisten
- Epäonnistunut tai puuttuva muutoksenhallinta
- Hallinnan puute – asiakkaat, sopimukset, alihankkijat

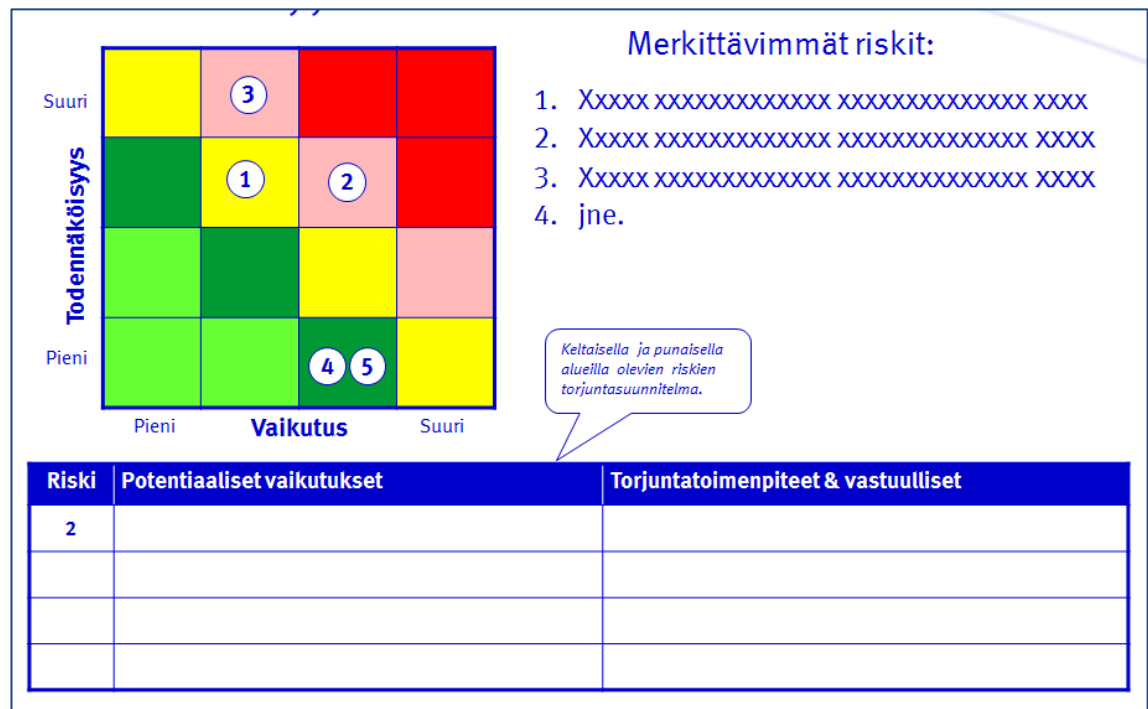
(Itella: Sidosryhmien hallinta, 37.)

Oheinen lista kuvaa toimenpiteitä, joilla riskejä voidaan pienentää, niiltä voidaan suojautua tai jopa välttää:

- Selkeät vaatimukset
- Hyvä analyysi & suunnittelu
- Perusteellinen esiselvitys
- Hyvät arviot
- Realistiset suunnitelmat
- Huolella valitut toimittajat
- Asianmukaiset resurssit: kaupalliset, taloudelliset, tekniset, juridiset
- Toimiva muutoksen hallinta
- Hyvät suhteet asiakkaaseen ja kolmansiin osapuoliin

(Itella: Sidosryhmien hallinta, 37.)

Riskejä tunnistamaan voidaan myös käyttää erilaisia työkaluja. Kuviossa 14. on kuvattu työkalu, jota tässä kehitystyössä on hyödynnetty riskien tunnistamiseen ja niihin varautumiseen. Täytetty versio työkalusta löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.



Kuvio 14. Riskien arviointiin ja tunnistamiseen käytetty työkalu.

## 6.6 Resurssi-analyysi

Kamensky kirjoittaa, että hyvä organisaatorakenne auttaa resurssien oikea suuntaamista ja painopisteiden valintaa. Samalla se tuottaa resurssien ja toimintojen yhteiskäytön hyödyntämisellä synergiaa (Kamensky 2001, 152.)

Kamenskyn mukaan resurssianalyyseissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että resurssit eivät ole pelkästään määrä- ja laatuksymyksiä, vaan resursseja on analysoitava viidestä näkökulmasta: Hinta, laatu, määrä, kohdentuminen ja hyväksikäyttöaste (Kamensky 2001, 153).



Resurssien käyttö  Resurssi- Tyyppi	Määrä	Hinta	laatu	Kohdentuminen	Hyväksikäyttö aste
Fyysiset resurssit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maa- ja metsäalueet</li> <li>• Rakennukset</li> <li>• Koneet ja laitteet</li> </ul> Rahalliset resurssit Henkiset resurssit Teknologia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raaka-aineteknologia</li> <li>• Valmistusteknologia</li> <li>• Tuoteteknologia</li> <li>• Informaatioteknologia</li> </ul> Tuotteet/Brandit Yrityskuva Suhteet ympäristöön <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaisiin</li> <li>• Toimittajiin</li> <li>• Kilpailijoihin</li> <li>• Muihin sidosryhmiin</li> </ul>					
Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset					

Kuvio 15. Esimerkki resurssianalyysistä (Kamensky 2001, 154).

Projektissa emme varsinaisesti täyttäneet kuvion 15. mukaista pohjaa, mutta prosessin vaiheet ja toimijat kuvaamalla tunnistettiin resurssitarve. Tämä selviää luvussa 7.

Kun tarve, määrä, vaiheet, ja keskimääräinen ajankäyttö oli prosessin edetessä tunnistettu, pystyimme hyödyntämään tätä tietoutta kehitystyön kustannusten muodostumisen mallinnuksessa. Tätä käydään tarkemmin läpi kohdassa 9.2.

## 7 Kehitystyön vaiheet ja toimenpiteet

Tämä luku käsittelee prosessin vaiheet ja niihin liittyneet toimenpiteet, jotka toimivat tässä kehitystyössä aineistona toimintatutkimukselle. Luvussa edetään ongelman tunnistamisesta, suunnitteluun, havainnointiin ja reflektointiin.

## 7.1 Toimeksianto

Tammi-helmikuussa 2013 saimme tiedon, että eettisten ohjeiden läpivientiä konsernissa jatketaan vuodella eteenpäin. Raportit vuoden 2013 toteumasta tullaan esittämään tammikuussa 2014. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa väliaikaraportti jokaisen vuosineljänneksen eli kvartaalin päättyessä.

Reddinin mukaan tavoite on hyödyllinen vain siinä tapauksessa, että sen saavuttamisen aste voidaan mitata. Jos se ei ole mitattavissa, on luonnollisesti mahdoton määrittellä, miten tavoite saavutettiin. Tavoitteen oleelliset ja mitattavat tekijät ovat: Aika, määrä, laatu ja kustannus. (Reddin 2000, 209).

Konsernin asettama tavoite oli, että 95 % koko konsernin henkilöstöstä:

- On tietoinen Itella-konsernin eettisistä ohjeista
- On tutustunut eettisten ohjeiden sisältöön
- Osaa toimia havaitessaan ohjeiden vastaista toimintaa.

Tavoite oli muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta samanlainen kuin vuoden 2012 läpiviennille asetettu tavoite. Vuonna 2012 tavoitteeksi asetettiin 75 %:n läpikäyntiaste ja aikaa läpiviennille oli 2,5 kuukautta.

## 7.2 Ongelman tunnistaminen ja aiheen muotoutuminen kehitystehtäväksi

Aloitimme siirtymisen uuteen toimintatapaan ongelman yhteisellä tunnistamisella helmikuussa 2013. Syitä miksi emme aloittaneet työtä välittömästi tiedon saatuaamme oli kaksi: 1.) ajankäytönhaasteet avainhenkilöiden osalta 2.) Varsinaista kiirettä työn aloittamiselle ei vielä tässä vaiheessa osattu tunnistaa, sillä vanha tapa toimia oli edelleen olemassa ja toimiva.

Ensimmäisen keskustelutilaisuuden kävimme yhdessä projektin omistajan ja henkilöstön kehittäjien (HR) välillä, jossa itse edustin HR funktiota, vaikkakin menetelmän eli verkko-oppimisen näkökulmasta. Tämä tiimi myös muodosti yhdessä projektille nimetyn viestintävastuullisen kanssa projektin käyttöönoton ydin-ryhmän (core-team). Kes-

kustelun teemana oli toimeksiannon läpikäynti, tavoitteen kirkastaminen, mikä muuttuu ja eteneminen. Ryhmän koko pienentyi pian yhdellä henkilöllä viestintävastuullisen henkilön siirryttyä muihin tehtäviin.

Ryhmäkeskustelun perusteella saimme suuntaviivat etenemiselle ja pystyimme tunnistamaan seuraavat toimenpiteet, joita olivat:

- Viestintä omalle organisaatiolle tahtotilasta ja varmennus omien resurssien hyödyntämisestä työssä.
- Nykytilan kuvaaminen ja tavoitteisiin pohjautuvan toimintatavan eroavaisuuksien tunnistaminen.
- Vaadittavien henkilöresurssien alustava kiinnitys projektiin.

Jokaisen tuli varmistaa omien resurssien käyttö kehityshankkeessa. Projektin omistajan vastuulle jäi pakollisten henkilöresurssien vahvistaminen ja omalle vastuulleni jäi nykytilan kuvaaminen.

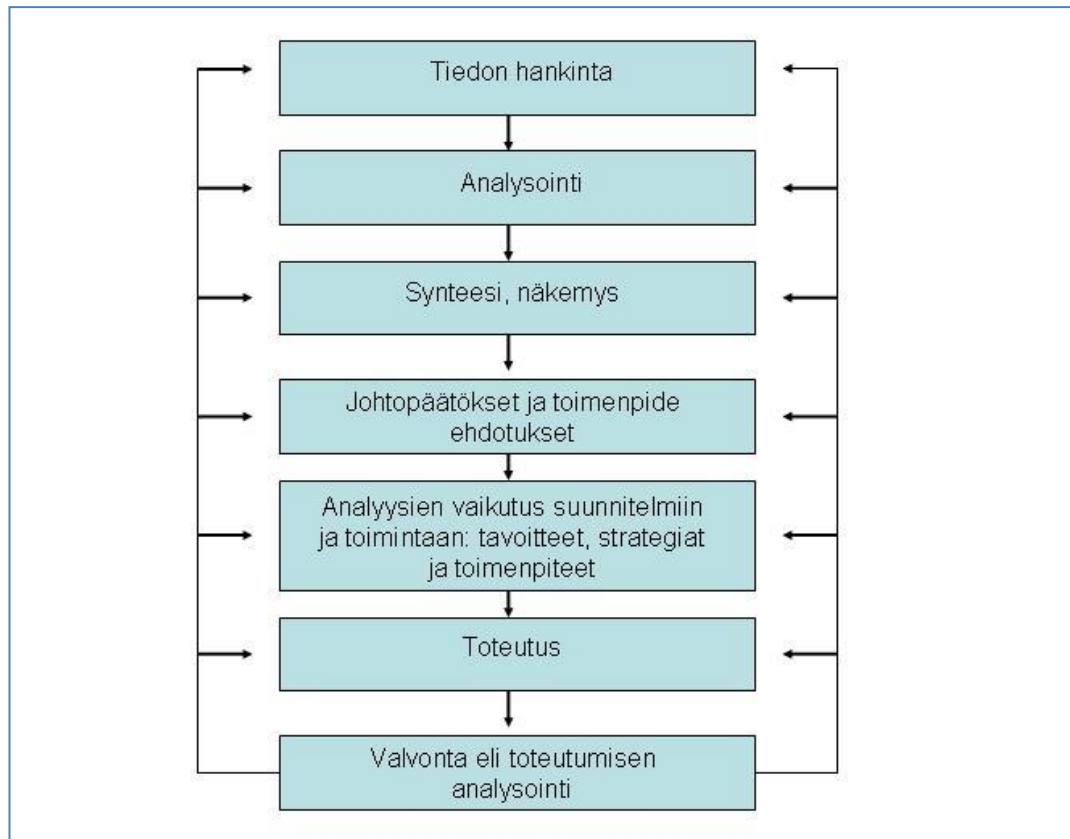
Tässä samassa yhteydessä tunnistin ensimmäistä kertaa tilaisuuden mallintaa koko konsernia koskevan valmennusprosessin läpivienti verkko-oppimisen keinoin.

Kiinnostukseni mallinnuksen muuttamiseksi vaadittaviksi henkilötyöpäiviksi ja ulospäin maksettaviksi kustannuksiksi, johtui siitä että hypoteesi prosessin läpiviennistä aiheutuvista kustannuksista oli suuri.

Työn tuloksissa tulen vertailemaan järjestelmäintegraation ja manuaalisen prosessin eroja kustannus- ja resursointinäkökulmista. On myös huomioitava prosessin vuosittainen toistuvuus ja mahdollisen järjestelmäkehityksen hyödynnettävyys muiden valmen-  
nuksien yhteydessä.

### 7.3 Nykytilan kuvaaminen

Kamensky on kuvannut kirjassaan Strateginen johtaminen analysointi prosessin päävaiheet seuraavalla tavalla.



Kuvio 16. Analysointiprosessin vaiheet (Kamensky 2001, 106).

Kamenskyn kuviota 16. mukaillen tämän kehitystyön nykytilan kuvaaminen vaati aluksi pohjatiedon keräämistä, eli tiedonhankintaa. Prosessi eteni tämän jälkeen tiedon analysoinnista yhteiseen näkemykseen, korjaaviin toimenpiteisiin ja lopulta aina käyttöön-ottoon saakka. Opinnäytteen lopussa käsitellään tuloksia ja johtopäätöksiä.

Luvussa 5. Teoreettinen viitekehys on kuvattu nykytila-analyysin tekemisen apuvälineitä, joita ovat:

- yritysilmaston ja muutosilmapiirin kartoitukset
- toimintoketjujen kuvaus ja analysointi
- toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi.

(Martola, Santala 1997, 74.)

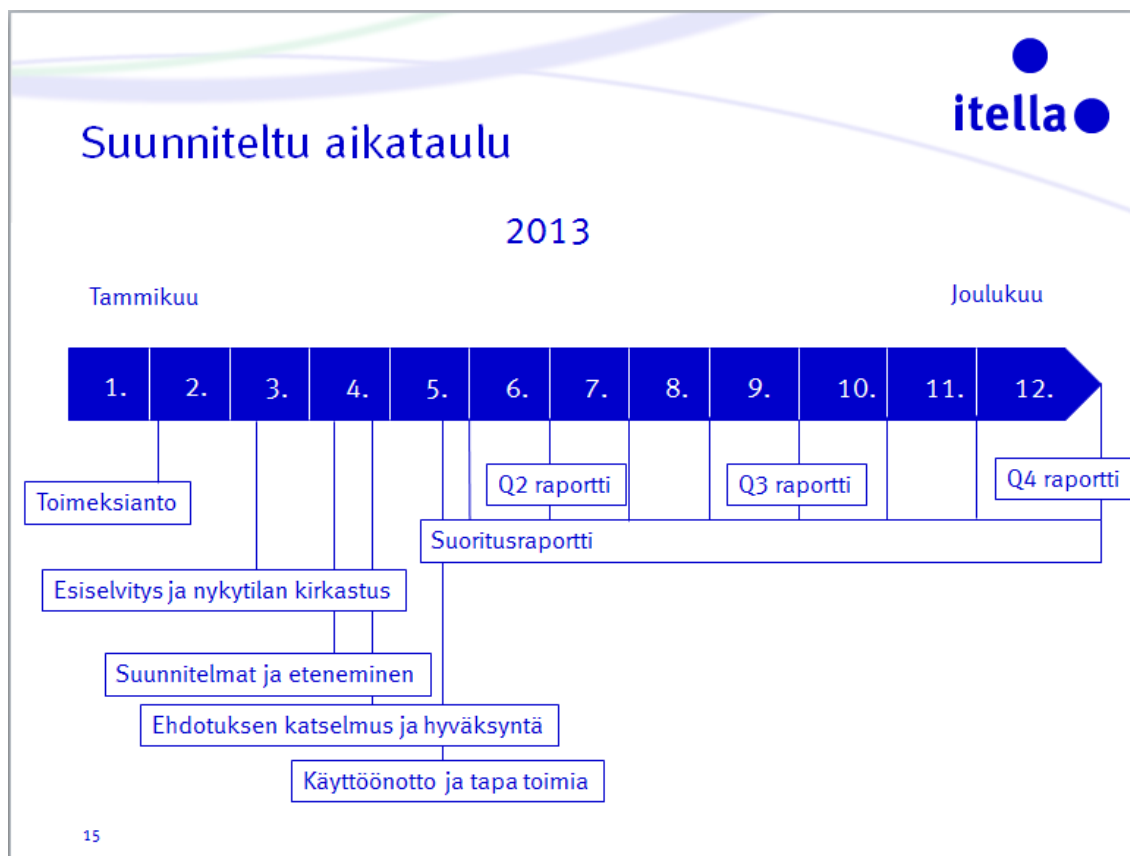
Tässä kehitystyössä tarvittavaa aineistoa kuvaamaan nykytilaa oli:

- Vuoden 2012 projektin läpiviennin katselmus, tavoitteet ja tulokset.
  - Dokumentoidun aineiston läpikäynti.
  - Asiantuntijoiden näkemykset ja kokemukset (keskustelut).
  - Keskustelut toimittajan kanssa, joka oli mukana vuoden 2012 projektissa.
- Vuoden 2012 läpiviennin vertaaminen vuoden 2013 tavoitteeseen.

Näiden perusteella selvitin, mitä tulevassa prosessissa (ja kehitystyössä) tullaan tekemään. Mitä vanhasta mallista säilytetään, mitä halutaan tehdä toisin ja mitä on pakko tehdä toisin johtuen vaatimuksista. Kyse on siis tiedon analysoinnista ja toimintojen mallinnuksesta.

### 7.3.1 Aikataulu

Suunnittelimme yhdessä core-teamin kanssa aikataulun prosessin etenemiselle (Kuvio 17), johon kiinnitettiin heti aluksi keskeisimmät toimenpiteet ja välitavoitteet. Keskeisimmät toimenpiteet olivat nykytilan kuvaus ja uuden prosessin käyttöönotto. Välitavoitteita edustavat kuviossa kvartaaliraportit.



Kuvio 17. Aikataulu.

### 7.3.2 Toimintaympäristön asettamat reunaehdot

Elokuussa 2013 Itellan henkilöstömäärä oli 27 075. Tästä noin 21 000 työskentelee Suomessa, noin 3 500 Venäjällä ja loput muissa maissa (Itella toimii yhteensä 11 maassa).

Noin 11 000:lla itellalaisella on käytössä henkilökohtainen sähköpostiosoite ja käytettävissä olevien työasemien määrä on samaa suuruusluokkaa.

Itella työllistää suuren määrän niin sanottuja kausityöntekijöitä pääsääntöisesti kesällä ja jouluna ylläpitämään palvelutasoa ja tasaamaan ruuhkahuippuja. Tämä näkyy muun muassa työsuhteessa olevien henkilöiden määrässä ja asettaa haasteita manuaaliselle käyttäjienhallinnan prosessin läpiviennille.

### 7.3.3 Vuosi 2012

Vuoden 2012 projektin jalkautus vietiin läpi kolmella eri tavalla johtuen toimintaympäristön asettamista haasteista (muun muassa työasemien- ja sähköpostien määrä). Tätä samaa linjausta päätettiin jatkaa myös vuoden 2013 läpiviennin osalta.

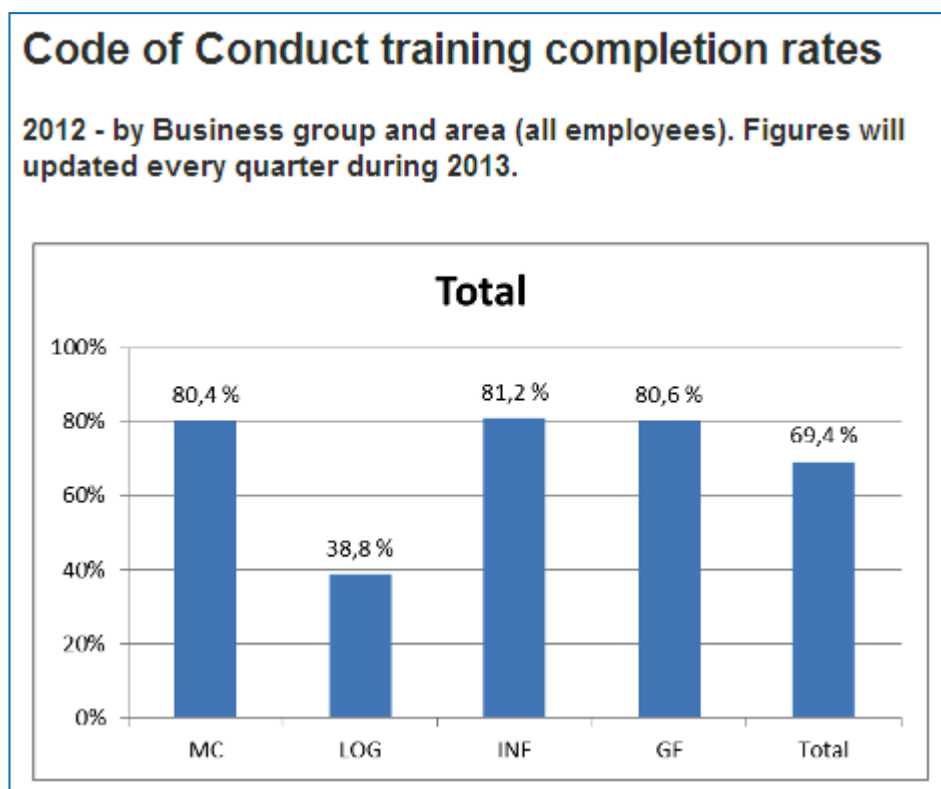
**Sähköpostilliset käyttäjät:** Henkilökohtainen tunnus verkkokoulutusympäristöön ja tavoitettavuus sähköpostin kautta.

**Sähköpostittomat käyttäjät:** Yhteiskäyttötunnus verkkokoulutusympäristöön tai esimiesten kanssa pidetyt läpikäyntitilaisuudet verkkomateriaalia hyväksikäyttäen.

**Varhaisjakajat:** Yhteiskäyttötunnus palveluun tai esimiesten kanssa pidetyt läpikäyntitilaisuudet verkkomateriaalia hyväksikäyttäen. Lisäksi printtiversiot valmennuksen sisällystä toimitettuna kotiosoitteeseen.

Myös sähköpostittomilla käyttäjillä ja varhaisjakajilla oli mahdollisuus käydä verkkokoulutus läpi esimiehen johdolla tai niin kutsutuilla yhteiskäyttötunnuksilla. Muilta osin näiden kohderyhmien valmennuksen läpikäyntiprosessi poikkeaa sähköpostillisista käyttäjistä.

Vuoden 2012 projektin lopputulos suorittaneiden osalta oli melko hyvä noin 70 % (tavoite 75 %), jos otetaan vertailuun käytettävissä ollut aika sekä yleisesti muiden koko konsernia koskevien vastaavien valmennusten tai kyselyiden suoritusprosentti.



Kuvio 18. Vuoden 2012 suoritustiedot liiketoimintaryhmittäin.

Oheinen kuvio 18. kertoo liiketoimintaryhmäkohtaisen jakauman Code of Conduct -suorituksista. Liiketoimintaryhmien lisäksi kuviosta löytyy myös konsernitoimintojen (GF) suoritusprosentti, joka oli 80,6.

#### 7.3.4 Onnistumiset ja kehittämisalueet

Nykytilan kuvaamiseen tarvittua olemassa olevaa tietoa keräsin asiantuntijoilta (sisäisiltä ja ulkoisilta), jotka olivat mukana projektissa. Tieto kerättiin dokumentoituna tietona sekä keskusteluilla, joita käsitellään kohdassa 6.3. Oheiseen taulukkoon 2. olen kerännyt keskeisimmät opit edelliseltä vuodelta.

Taulukko 2. Vuoden 2012 onnistumiset ja opit.

Onnistumiset	Selitys	Kehitettävää	Selitys
HelpDesk-toiminto loppukäyttäjille	3-portainen HelpDesk toiminto, jossa 1-taso pyrkii ratkaisemaan, mutta asian	Selkeämpi vastuunjako.	Projektin läpiviennin järjestäytyminen tapahtui liian nopeasti. Malli ja tekemi-



	vaatiessa siirtää eteenpäin 2-tason tuelle ja tämä asian vaatiessa 3-tason tuelle.		nen muotoutui työn edetessä toimivaksi.
Suoritus %	Tavoite oli haastava suhteessa käytettyyn aikaan. Käytettävissä ollut aika lyheni vielä kieliversiointien ja teknisten ongelmien aiheuttamien viivästysten johdosta.	Tekninen testaus, ennen käyttöönottoa.	Aikataulu asetti haasteet testaukselle, jossa ilmeni ongelmia. (muun muassa merkistön ongelmien venäjällä ja raportointiin liittyneet haasteet).
Viestintä	Hyvin organisoitu ja läpiviety prosessi.	Kerätty tieto käyttäjistä / raportointi.	Vaikka myös onnistuminen, ei edelleenkään ollut riittävä sähköpostittomien ja varhaisjakajien prosessissa.
Kerätty tieto käyttäjistä / raportointi	Onnistuminen tapahtui osittain vahingossa. Tavoite oli alun perin kerätä vain koko organisaation suoriutumista ja liiketoimintakohtaista suoriutumista ylätasolla. Varmuuden vuoksi päätettiin kerätä tarkempaa tietoa käyttäjistä, mikä osoittautui onnistuneeksi, sillä tarkempaa tietoa haluttiin ja sitä pyydettiin.		
Pilotointi	Paljasti suunniteltujen toimenpiteiden ongelmat, jonka johdosta prosessia jouduttiin muuttamaan. (kirjautumishaasteet suomen ulkopuolella valituilla sisään kirjautumistiedoilla ja suoritustietojen tallentumiseen liittyneet haasteet).		

Tätä tietoa hyödynsin uutta toimintamallia rakennettaessa. Onnistumiset huomioitiin niiltä osin kuin se oli mahdollista ja mallista poistettiin haasteellisiksi aiemmin osoittautuneet toimenpiteet ja varauduttiin mahdollisiin uhkakuviin, joita muun muassa toistuva käyttäjänsiirtoprosessi aiheutti, josta kerrotaan kohdissa 7.7 ja 7.9.

Kohdassa 5 ja 5.1. on käsitelty Porterin arvoketjua, joka toimi tässä kehityshankkeessa teoreettisena viitekehystenä.

Arvoketjun mukaisesti historiatiedon, eli tässä tapauksessa viimevuotisen prosessin pilkkominen toimintoihin ja mahdollisimman pieniin osiin, antoi mahdollisuuden yllä olevan taulukon luontiin ja nykytilan kuvaamiseen mahdollisimman objektiivisella tavalla.

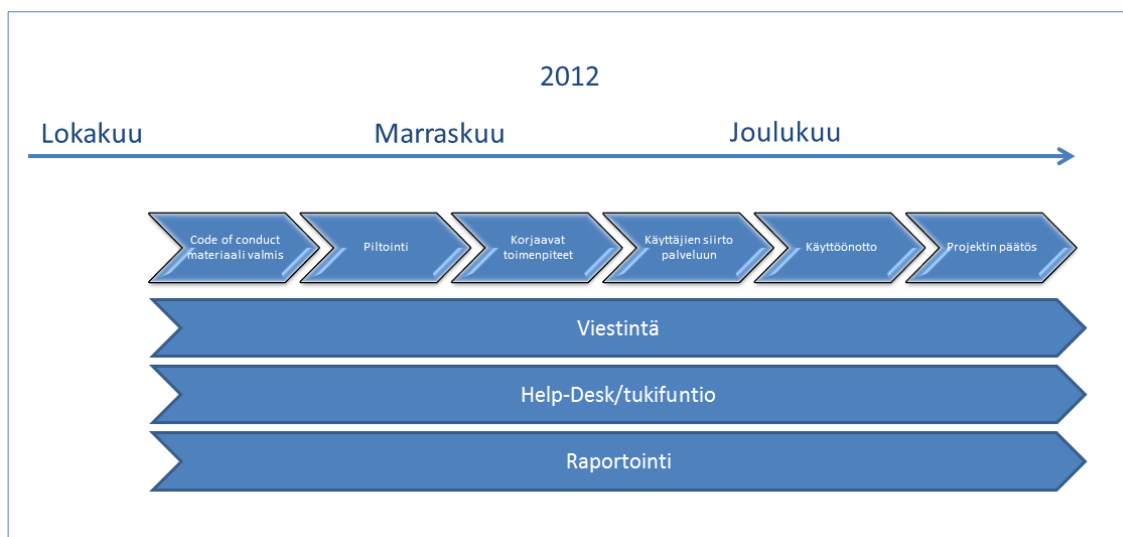
#### 7.4 Vertailua vanhan ja uuden toimintatavan välillä

Alla oleva taulukko 3. sisältää keskeisimmät tunnusluvut kuvaamaan vuosien 2012 ja 2013 prosessin läpivientiä ja eroavaisuuksia. Taulukosta voi tulkita, että tavoite saavutetaan 25 %:n käyttäjämäärän lisäyksellä (70 % toteuma vuodelta 2012), johon aikaa on annettu 11 kuukautta. Henkilömääräksi muutettuna kyse on noin 5 000-6000 uudesta suoritustiedosta.

Taulukko 3. Tunnuslukujen vertailua.

<b>Vuosi</b>	<b>Tavoiteltava läpi-käynti %</b>	<b>Käytettävissä ollut aika/kk</b>	<b>Suoritusmerkinnät</b>
2012	75	2,5	Ei merkintöjä/lähtötilanne
2013	95	11	Siirtyy edelliseltä kaudelta

Haaste ei näytä taulukkoa tarkasteltaessa suurelta. Nykytilan kuvaaminen ja sen vertailu uuteen tavoitteeseen toi meille uutta tietoa pakollisista toimenpiteistä, mahdollisesti aiheutuvista resurssitarpeista ja syntyvistä kustannuksista.



Kuvio 19. Vuoden 2012 läpivientiprosessi.

Vuoden 2012 läpivienti ei vaatinut toistuvaa käyttäjätietojen päivittämistä, sillä kyse oli ajallisesti lyhytkestoisesta läpiviennistä, kuten kuvio 19. osoittaa.

Kun olin kuvannut nykytilan ja verrannut tätä asetettuun tavoitteeseen, tunnistimme yhdessä vajeen, joka tuli ratkaista. Seuraavassa osiossa käsittelen niitä muutoksia, joita kehittämishanke aiheutti entiselle tavalle toimia.

## 7.5 Kehittämishankkeen aiheuttamat muutokset

Suurimmiksi haasteiksi vuoden 2013 läpiviennille nousi:

- Käyttäjätietojen luotettavuus
  - Onko tieto oikean sisältöistä, sillä työ tehdään manuaalisesti henkilön kompetenssien ja muistin varassa. Inhimilliset erehdykset voivat vaikuttaa lopputulokseen. Kuinka usein käyttäjätiedot päivitetään verkkokoulutusympäristöön.
- Käyttäjätietojen siirtoprosessin luominen
  - Kyseessä on kokonaan uusi prosessi. Päivityssyklistä on tehtävä päätös ja varattava resurssit. Ketjussa on monta toimijaa, joten aikataulu ja viestintä merkittävässä roolissa, samoin laadun varmistus.

- Raportoinnin luotettavuus
  - Edellä mainitut käyttäjätietojen luotettavuus ja käyttäjätietojen siirtoprosessin luominen ovat onnistumisen edellytykset raportoinnin luotettavuudelle.
- HelpDeskin ajankäyttö ja resursointi
  - Vuonna 2012 kyse oli noin 2 kuukauden mittaisesta jaksosta. Nyt tuen tarve kestää läpi vuoden. Voidaanko tuen tarpeen ”kysyntäpiikkejä” ennustaa?

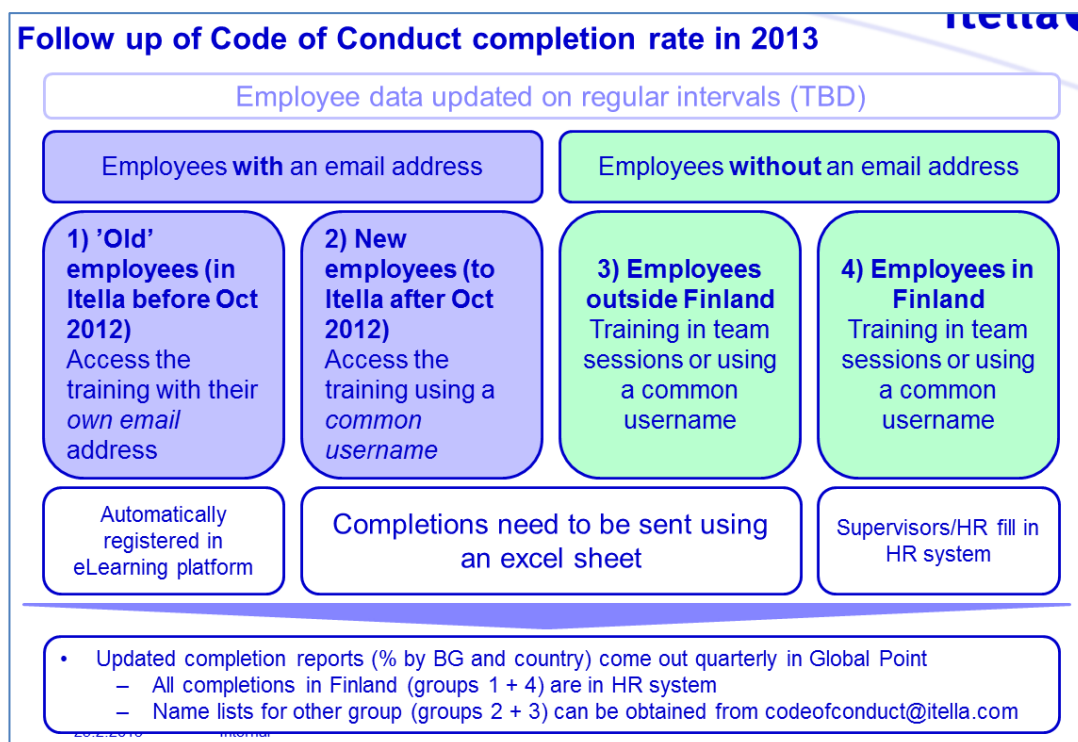
Yhteenvedon tein keskustelujen ja dokumentaation pohjalta. Seuraava vaihe oli sisäinen ryhmäkeskustelutilaisuus core-teamin sisällä, jonka kokoonpanosta on mainittu kohdassa 9.1.

Alle olen listannut core-teamissa päätetyt prosessin vaatimat muutokset, jotka lähinnä liittyvät taustalla tapahtuvaan työhön. Tämä ei edellyttänyt suuria toimintatapamuutoksia loppukäyttäjille tai muille käyttäjäryhmille:

- Raportointiprosessin muutos
- Raportointi Exceeliin tarvitaan kaksi ylimääräistä saraketta (maatieto ja liiketoimintaryhmän alas vetovalikko tietojen yhdenmukaisuuden varmistamiseksi)\*
- Viestintä (roolit/kohdennus)
  - Raportointiin liittyvä viestintä
  - Roolien ja vastuiden selkiytys
  - Vuosikellon mukainen suunnitelma
- Päätös käyttäjätiedon päivityssyklistä
- Tarvittavien roolien ja resursointitarpeen tunnistaminen. (lisää kohdassa 6.6)

\* *Liittyi ei sähköpostillisten prosessiin*

Tässä vaiheessa meillä oli mahdollisuus viestiä toimintamallista ulospäin, koska emme kokeneet muutoksella olevan vaikutusta loppukäyttäjän prosessiin palveluun siirtymiseksi.



Kuvio 20. Eri vaihtoehdot Code of Conductin suorittamiseksi.

Yllä olevassa kuviossa 20. on kuvattu eri käyttäjäryhmien (sähköpostin omaavat ja sähköpostittomat -käyttäjät) prosessit siirtyä Code of Conduct valmennukseen. Käyttäjäryhmistä ja niiden eroavaisuuksista on kerrottu tarkemmin kohdassa 7.3.3.

Seuraavaksi mietimme parasta mahdollista tapaa edetä. Tunnistamamme vaihtoehdot olivat laajennettu sisäinen palaveri, jossa muutostarpeet kommunikoidaan, näille haetaan hyväksyntää asiantuntijoiden kesken sekä motivoidaan osallistujat tulevaan haasteeseen.

Leif Åberg on kirjoittanut kirjassa Riemua johtamiseen – Esimiehen viestintäopas seuraavaa motivaation ja sitoutumiseen liittyen: Motiivi on vaikutin, jokin seikka joka saa pyrkimään tiettyihin päämääriin. Motiivit voivat olla aineellisia tai aineettomia, kuten palkka tai tunnustus tai ne voivat olla piileviä. Pelkkä korkea motivoituneisuus ei riitä. Täytyy myös osata. Åberg kirjoittaa, että sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti, häntä ei tarvitse kaiken aikaa tuuppia. (Åberg 1994, 47.)

Toinen vaihtoehtomme oli keskustella toimittajan kanssa heidän roolistaan prosessissa ja hakea samalla ulkopuolista näkökulmaa suunnitteilla olleille toimenpiteille.

## 7.6 Sidosryhmätapaamiset

Edellä kuvatuista vaihtoehdoista päädyimme tapaamaan aluksi ulkopuolisen toimittajan. Keskeisimmät syyt tälle olivat; ulkopuolinen näkökulma (vaikka olivat olleet jo aiemmin mukana) sekä validi tarjous heidän roolistaan prosessissa, joka voidaan esittää laajennetulle prosessiryhmälle.

Toimittajan vastuulle prosessissa annettiin: käyttäjien siirto verkkokoulutusympäristöön ja kutsuviestien lähettäminen ympäristön kautta käyttäjille. Keskustelua käytiin myös tukipalveluiden ulkoistamisesta toimittajalle soveltuvien osien, mutta tästä lopulta luovuttiin.

Näkemyksemme oli, että näin edetessä, suunnitelluille toimenpiteille on konkreettinen etenemissuunnitelma olemassa, jossa on huomioituina asiantuntijoiden näkemykset, että toimittajan osuus etenemisessä. Päätöksiä oli myös pakko saada aikaiseksi jo tiukasta aikataulusta johtuen.

Sisäisessä laajennetussa prosessiryhmäpalaverissa halusimme varmistaa että suunnittelemaamme toimenpiteet ovat oikeansuuntaisia ja näihin perustuen on käytössä prosessin vaatimat resurssit, joiden määrä pyrittiin arvioimaan mahdollisimman tarkasti.

Keskustelujen pohjalta tunnistimme myös riskejä ja toteutimme riskianalyysin, jota käsitellään osiossa 6.5 sekä opinnäytteen liitteissä. Käytettyä aikaa ja resursointia mitattiin myös muilla työkaluilla, jotka löytyvät tämän opinnäytteen liitteistä.

## 7.7 Prosessin mallinnus ja määrittely

Seuraava vaihe oli prosessin kuvaaminen hyödyntäen edellisten vaiheiden tuloksia, jossa oma roolini oli tuottaa prosessikuvaus. Tämän kuvauksen tekemiseen hyödynsin kohdassa 5.1 käsiteltyä Porterin arvoketjumallia, jossa jokainen vaihe kuvataan kunnolla toimintokohtaisiin toimenpiteisiin, siten että vaiheen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa lisäarvoa seuraavalle vaiheelle ja lopulta näyttäytyy toimivana prosessina tuottaen laadukasta raportointitietoa.

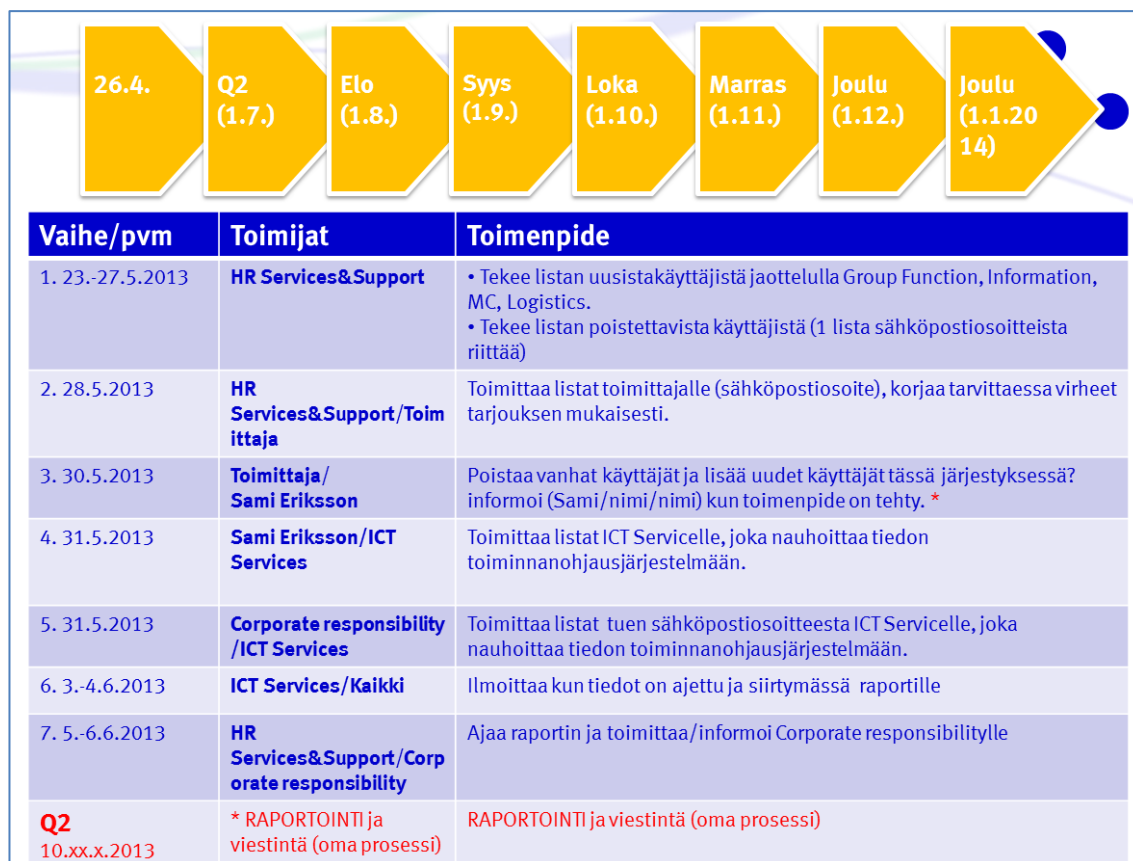
Kuviossa 21. Arvoketjun mukaisia perustoimintoja kuvaavat prosessinmukaiset toimenpiteet vaihe vaiheelta ja arvoketjuun oleellisesti liittyviä tukitoimintoja muun muassa HR, viestintä ja teknologia (toiminnanohjausjärjestelmä ja verkkokoulutusympäristö), joita kuvio ei selkeästi erottele.

Hyväksyimme kuvion 21. mukaisen prosessin läpivientimallin käyttäjiensiirron osalta yhteisesti määrittelypalaverissa 26.4.2013, jossa paikalla oli koko laajennettu projektiryhmä sekä toimittajan edustajat. Malli muuttui määrittelypalaverissa hieman, vaikka käsitys oli, että mitään uutta ei tulisi ilmetä, sillä kaikilla osapuolilla oli ollut mahdollisuus kommentoida prosessia jo aiemmassa vaiheessa.

Kuviossa 21. keltaisella näkyvä nuolijono kuvaa raportoinnin sykliä, jonka halusimme tapahtuvan kerran kuukaudessa. Ensimmäisessä versiossa raportointiväli oli joka vuosineljänneksen, eli kvartaalin yhteydessä ja aloitus toukokuun 2013 lopussa. Sulku-merkit päivämäärien kohdalla tarkoittavat tiedon siirtämistä toiminnanohjausjärjestelmään. Tällä nopeutetulla käyttäjiensiirron syklillä halusimme vastata jo tunnistettuun haasteeseen tietojen reaaliaikaisuudesta ja luotettavuudesta.

Mallin alempi osa kuvaa prosessiin kiinnitettyjä toimijoita ja heille määrättyjä toimenpiteitä aika- ja vaihejärjestyksessä. Tämä sama prosessi toistetaan joka kuukausi.

Toinen muutos malliin oli kahden vaiheen poistaminen (8 ja 9) prosessista, joista vaihe 8 koski Suomen ulkopuolella olevien henkilöiden erillistä suoritustietojen vientiä. Vaihe poistettiin, koska tekninen ratkaisu tietojen viemiseksi oli tietämättämme jo käytössä, eikä vaatinut prosessimuutosta. Vaihe 9. Käsitteli raporttien pätevyyyden vertailua liiketoimintaryhmäkohtaisesti, josta päätimme luopua lisäarvoa tuottamattomana toimenpiteenä.



Kuvio 21. Käyttäjien siirron prosessin vaiheistus.

Kuviosta 21. Käy ilmi, että käyttäjien siirtoprosessi ei ottanut kantaa raportointiin tai viestintään. Nämä vietiin läpi omina kokonaisuuksina, vaikka rajapinta näihin kuvan 21. mukaisesti oli selkeästi olemassa.

## 7.8 Tukimalli, roolit ja vastuut

Käyttäjien tukeminen ja kysymyksiin vastaaminen oli aivan keskiössä tukemaan koko projektin läpivientiä ja tavoitteita. Rakensimme Helpdesk -toiminnon vuoden 2012 ta-  
paan kolmiportaiseksi ja vain sähköpostilla toimivaksi. Oheisessa taulukossa 4. on ku-  
vattu tukifunktio-mallin (HelpDesk) toimijat, heidän rooli- ja tehtävä tukimallissa.



Taulukko 4. HelpDesk –tukimalli.

Nimi mallissa	Rooli	Tehtävä tukimallissa
Käyttäjä	Henkilö, joka käy läpi Code of Conduct -valmennuksen	Aloittaa prosessin esittämällä kysymyksen tai pyynnön. Päättää prosessin vastaanottamalla vastauksen.
Tukifunktio 1.	Viestintä/CR (Corporate Responsibility) –yksikkö, joka tarjoaa sisäisen ensimmäisen asteen tuen sähköpostitse	Vastaanottaa tukipyynnön käyttäjältä (tavoite että selviää tässä vaiheessa). Lähettää tarvittaessa tukipyynnön jatkokäsittelyksi Tukifunktio 2:lle.
Tukifunktio 2.	HR Services & Solutions/ (eLearning solutions), joka vastaa verkkokoulutusympäristöstä ja teknisestä prosessista.	Vastaanottaa tukifunktio 1:ltä tulleen tukipyynnön ja selvittää ongelman yksin tai yhdessä toimittajan kanssa. Palauttaa vastauksen Tukifunktio 1:lle. Lähettää tarvittaessa tukipyynnön jatkokäsittelyksi Tukifunktio 3:lle.
Tukifunktio 3.	HR Services & Support – henkilötietojen tarkistaminen	Rooli mallissa on henkilö ja organisaatietietojen tarkistus. Palauttaa vastauksen kysymykseen Tukifunktio 2:lle.

Mallin hyvä puoli oli, että kaikki yhteydenotot kanavoitiin yhteen sähköpostisoitteeseen. Jonkin verran havaitsimme myös prosessin ohittamista, eli yhteydenotot tulivat ketjussa ohi tukifunktio 1:n muille rooleille, vaikka tästä ei viestitty missään yhteydessä.

Määrittelyvaiheessa saimme konkreettisen tarjouksen mahdollisuudesta siirtää osa tukifunktion toiminnasta ulkopuoliselle toimittajalle. Hylkäsimme tämän vaihtoehdon, sillä ulkopuolinen toimittaja ei kykene ilman Itellan sisäistä tukea vastaamaan kuin murto-osaan kysymyksiä. Tämä olisi Itellalta vaatinut joka tapauksessa samojen resurssien varaamisen prosessin läpiviennille. Tähän lopputulokseen tulimme historiatiedon analysoinnilla, josta on mainittu muun muassa kohdassa 7.3.4.

Päätökset tukimallin (HelpDesk-toiminnon) pitämisestä talon sisäisenä toimintona perustuivat myös arvioihin. Saamamme referenssitieto kertoi, että noin 14 % kohderyhmästä ottaa yhteyttä tukeen. Tähän vaikuttaa valmennuksen kesto, tärkeys ja pakollisuus.

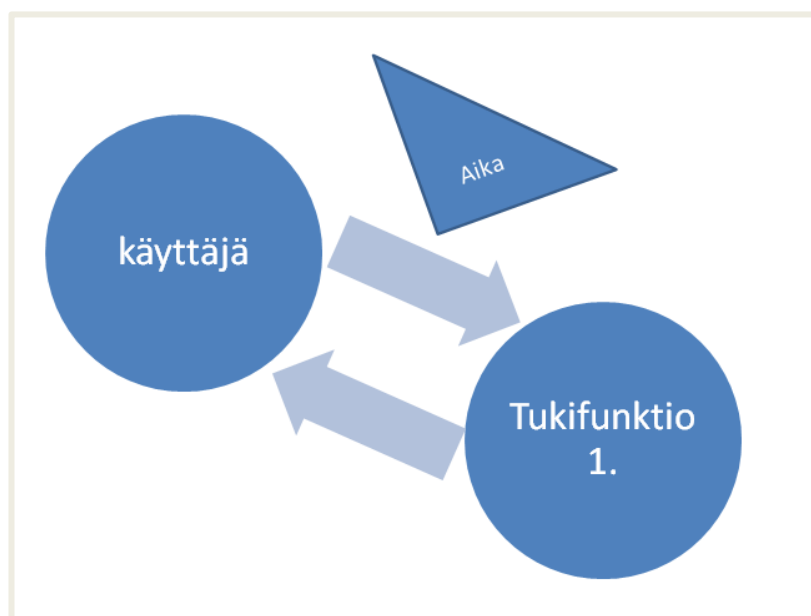
Työntekijän eettisten toimintaohjeiden kurssin osalta voidaan todeta, että kyse on pitkäkestoisesta valmennuksesta, vaikkakin kertaluontoisesta. Myös pakollisuus näkökulma tuli aivan konsernin ylimmältä johdolta ja suoriutumista mitattiin yksilötasolla.

Tämä 14 %:n arvio yhteydenottojen määrästä on erittäin lähellä totuutta myös tämän projektin osalta, sillä toteumaa seurattiin noin 2,5 kuukauden ajanjakson verran. Sähköpostin omistavien työntekijöiden osalta, tämä tarkoittaa noin 1540 yhteydenottoa kohderyhmän ollessa noin 11 000. Tuloksia esittelen muun muassa näihin lukuihin pohjautuen.

Seuraavien kuvioiden avulla olen havainnollistanut HelpDesk -toiminnon kolme vaihtoehtoista tapaa ratkaista ongelma tai tukipyyntö. HelpDesk -toimintoa on osittain kuvattu myös taulukossa 4. Oma roolini oli toimia tukifunktiossa 2 (kuvio 23).

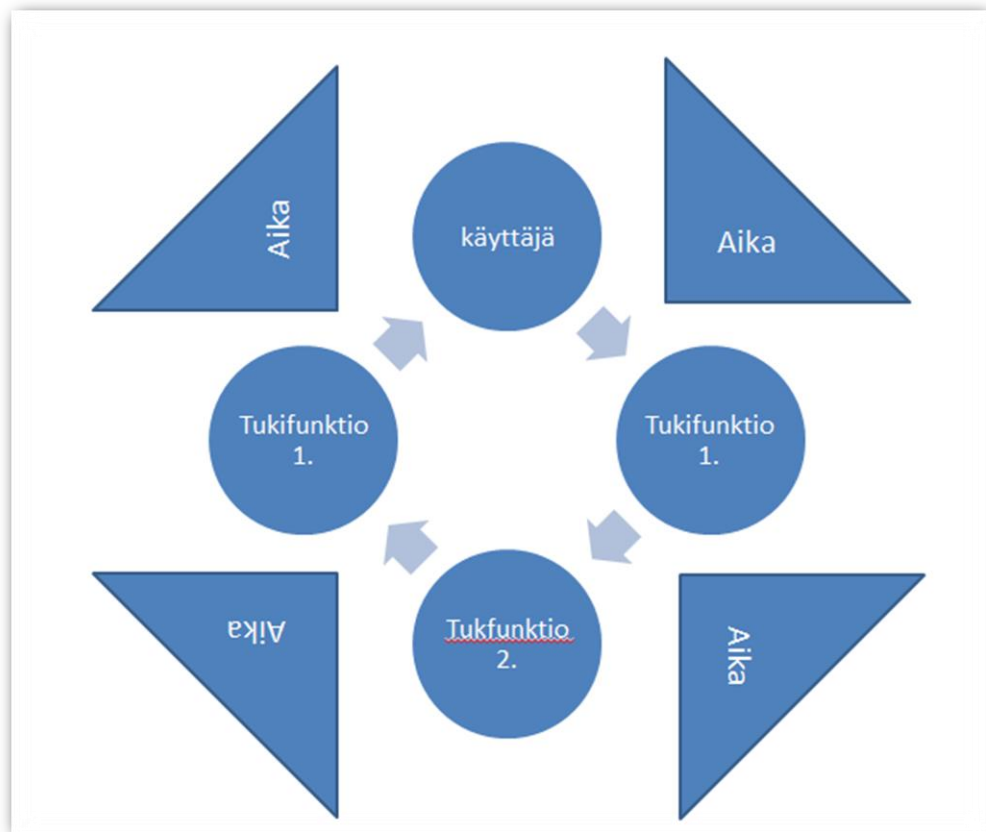
Tutkimuksen liitteissä käsittelen keskimääräistä HelpDesk -toiminnon läpivientiaikaa ja eniten toistunutta tukifunktiomallia, johon myös tulokset perustuvat. Tämä lisää tutkimuksen reliabiliteettia, jota on käsitelty kohdassa 4.3. Helpdesk -funktion ajankäytössä huomioidaan vain tukipyyntöä käsittelevän toimijan (henkilöresurssi) osuus, eli tukipyynnön vastaanottoa ja palautusta käyttäjälle emme laskeneet ajankäytöllisesti mitattaviksi kustannuksiksi, jolloin vain selvitystyöhön käytetty aika oli mitattavaa.

Tukifunktiomalli 1: Sisäinen asiakas ottaa yhteyttä ensisijaiseen tukifunktioon, joka selvittää ongelman ja kommunikoi ratkaisun käyttäjälle.



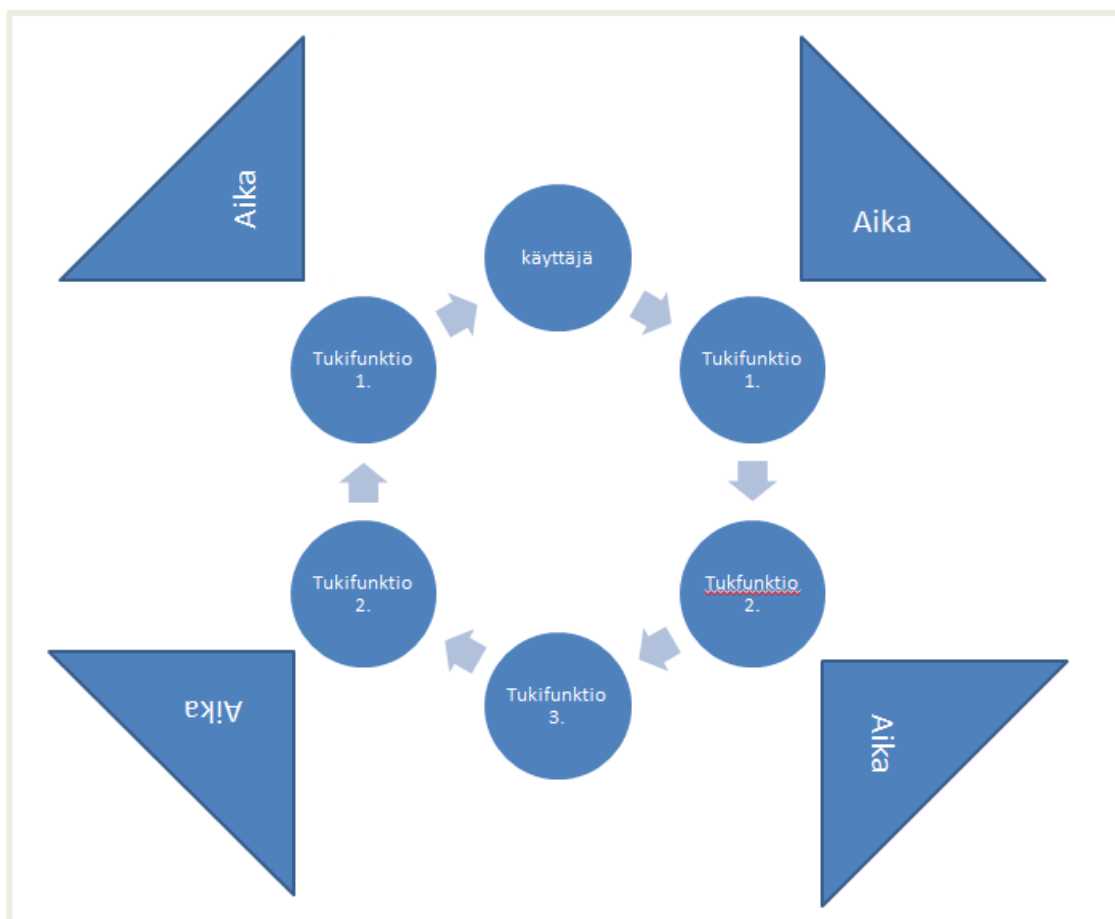
Kuvio 22. Tukifunktiomalli 1.

Tukifunktiomalli 2: Sisäinen asiakas (käyttäjä) ottaa yhteyttä tukifunktio 1:een sähköpostilla, tukifunktio 1. pyrkii selvittämään ja vastaamaan ongelmaan saamansa koulutuksen ja tiedon rajoissa. Jos ongelma ei ratkea, siirtää tukifunktio 1 asian eteenpäin tukifunktio 2:lle, joka siirtyy selvittämään ongelmaa, hankkii tarvittavat tiedot ja palauttaa ratkaistun ongelman takaisin tukifunktiolle 1:lle joka kommunikoi sähköpostitse asiakkaan kanssa.



Kuvio 23. Tukifunktiomalli 2.

Tukifunktiomalli 3: Sisäinen asiakas ottaa yhteyttä tukifunktioon 1. joka selvittää ongelmaa. Ongelman jatkuessa Tukifunktio 2. vastaanottaa ongelman ja siirtää tarvittaessa ongelman tukifunktio 3:lle. Ketju jatkuu tarvittaessa takaisinpäin aina sisäiselle asiakkaalle vastuksena alkuperäiseen kysymykseen/ongelmaan.



Kuvio 24. Tukifunktiomalli 3.

Uusi prosessi käyttäjien siirtämiseksi verkkokoulutusympäristöön sekä prosessia tukeva HelpDesk -toiminto (kuviot 22-24) käyttöön otettiin organisaatiossamme aikataulun mukaisesti toukokuun lopussa 2013. Käyttöönotto paljasti prosessissa haavoittuvuuden (ei kuitenkaan HelpDesk-toiminnon osalta), josta kerrotaan kohdassa 7.10.

## 7.9 Uuden Prosessin käyttöönotto

Läpivienti onnistui tekniseltä osin suunnitellusti ja prosessia noudatettiin tarkasti. Tällä halusimme varmistaa prosessin toimivuuden ja laadun. Näin toimittaessa oli valmius reagoida poikkeamiin tai mahdollisesti esiintyviin ongelmiin nopeasti ja oikeilla toimenpiteillä.

Käyttäjät, joilla oli yrityksen sähköpostiosoite ja olivat Itellan palveluksessa aktiivisessa työsuhteessa (passiivisen vastakohta: passiivinen voi olla esimerkiksi äitiyslomalla oleva työntekijä) ja eivät olleet suorittaneet kurssia, siirsimme verkkokoulutusympäristöön Employee Code of Conduct -kurssin käyttäjiksi, kuten kuviossa 21. on kuvattu.

Ensimmäiset raportit saimme heti käyttäjätietojen päivityksen tapahduttua kesäkuun 2013 alussa. Tulos oli odotetun mukainen eli verkkokoulutuksen suorittaneiden % - osuus oli laskenut.

Oletettuja ja odotettuja syitä %-osuuden laskulle:

- Tietokantaa ei oltu päivitetty 8 kuukauteen.
- Henkilöstön vaihtuvuus Itellan kokoisessa organisaatiossa on suurta.
- Toimenpiteet viestinnälle odottivat käyttäjätietojen päivitystä.

#### 7.10 Haasteet ja korjaavat toimenpiteet

Käyttöönottovaihe paljasti nopeasti, että aivan kaikki ei ollut mennyt suunnitelmiamme mukaan. Alle on kuvattu ongelmat, jotka tulivat eteen heti käyttöönoton jälkeen:

- Verkkokoulutusympäristön käyttäjämäärä oli siirron jälkeen noin 15 % suurempi kuin henkilötietojärjestelmän vastaava tieto.
- Henkilöt, jotka olivat suorittaneet kurssin aiemmin, saivat kurssikutsun sähköpostiin.
- Samalla henkilöllä saattoi olla useampi tunnus verkkokoulutusympäristössä.
- Organisaatiomuutoksilla mahdollisesti vaikutus raportointiin.

Viesti mahdollisesta ongelmatilanteesta tuli toimittajalta, joka informoi minua välittömästi käyttäjätietojen suuresta määrästä. Kutsuin prosessin core-teamin selvittämään tilannetta, jonka päätöksellä kävimme yhdessä HR-raportoinnista vastaavan henkilön kanssa huolellisesti läpi siirrettyjen tietojen määitykset ja siirtoprosessin. Tulos ei ollut toivotunlainen. Prosessista ei löytynyt poikkeamaa, eikä mitään yhtä yksittäistä tekijää, joka olisi todentanut meille esiintyneen ongelman.

Ongelmaa emme siis pystyneet rajaamaan mihinkään tiettyyn toistuvaan tilanteeseen. Seuraavan havainnon kuitenkin teimme: Käyttäjät, joilla oli viime kerrasta (2012) muuttunut sähköpostiosoite, saivat uuden kurssikutsun. Näitä muutoksia tapahtuu organisaatiossa melko paljon muun muassa posti.fi ja itella.com välillä sekä tytäryhtiöiden sähköpostiosoitteiden muutosten johdosta.

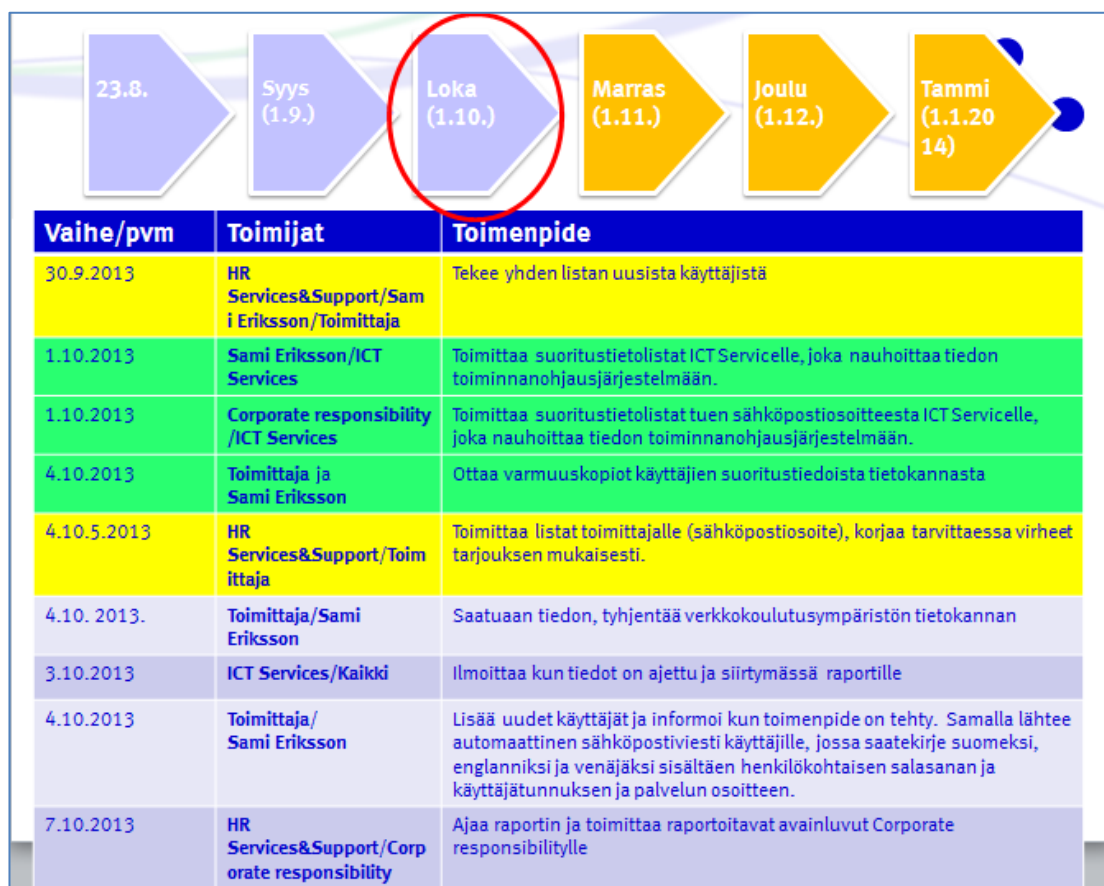
Tilanteen ratkaisu ja uuden oikean tiedon siirtäminen verkkokoulutusympäristöön vaati esiselvitystä oikean tiedon ja siirretyn tiedon välillä.

Ongelma oli tiedossamme, mutta ajankohta ongelman ilmenemiselle oli haastava. Organisaatiomuutos vaikutti tehtäväkuviin, prosessin läpivientiin, henkilöresursseja oli jo kiinnitetty muihin projekteihin ja kesälomien ajankohdat oli huomioitu huhtikuussa prosessimallia luotaessa.

Suunnittelemaamme toisen vuosineljänneksen (Q2) raportointia ei toteutettu näistä syistä johtuen, joten seuraavan koko konsernia koskevan raportin päätimme tuottaa kolmannen vuosineljänneksen yhteydessä. Näin myös saimme aikaa, ongelman korjaamiseksi ja laadukkaamman raportointitiedon tuottamiseksi.

Seuraava laajennetun core-teamin tapaaminen pidettiin elokuussa 2013, jossa päätökset etenemiselle olivat:

- Otetaan nykyinen henkilöiden suoritustieto talteen.
- Verrataan suorittaneita henkilöitä nykyisiin aktiivisiin työsuhteisiin.
- Puhdistetaan verkkokoulutusympäristön tietokanta käyttäjistä.
- Siirretään aktiiviset työsuhteet ei suorittaneista käyttäjistä verkkokoulutusympäristöön.
- Lähetetään henkilökohtainen kutsuviesti käyttäjille kolmella eri kieliversiolla (Suomi, Englanti, Venäjä).
- Uusitaan prosessi joka kuukausi vuoden loppuun saakka.
- Yksi paikka jonne raportointitieto kerätään (henkilötietojärjestelmä).



Kuvio 25. Uudistettu prosessimalli.

Käynnistimme uuden mallin mukaisen toimintatavan välittömästi elokuussa 2013 pidetyn tapaamisemme jälkeen ja siitä informoitiin myös toimittajaa, sillä muutoksilla oli vaikutusta myös heidän toteuttamaan osuuteen prosessissa.

Kuvion 25. nuolijono kuvaa uudistetun prosessin aikataulua käyttäjätietojen siirron osalta. Tarkempi raportointi johdolle tapahtuu projektin omistajan toimesta kolmannen vuosineljänneksen alussa sekä vuoden lopussa. Loppuvuodesta 2013 tietoa suoritusprosentista tuotetaan joka kuukauden toinen viikko ICT:n ja HR Services&Support -funktion avustuksella ja tilanteesta viestitään intranetissa (Point). Näin pystymme tarvittaessa kohdentamaan ja tehostamaan viestintää kurssin läpikäymiseksi.

Kuvion 25. keltaisella korostetut alueet tarkoittavat saman toimenpiteen eri vaiheita. Vihreällä korostetut alueet kuvaavat samanaikaisia toimintoja.

## 8 Muutokset Code of Conduct -suoritustiedoissa

Vuoden 2012 tavoite oli, että 75 % Itellalaisista suorittaa Employee Code of Conduct eli Työntekijän eettiset ohjeet -valmennuksen. Lopputulos oli, että noin 70 % konsernin henkilöstöstä oli suorittanut valmennuksen.

Kesäkuussa 2013 suorittaneita oli ensimmäisen käyttäjätietojen päivityksen jälkeen noin 64 % (suoritus %:n lasku selitetty kohdassa 7.9). Elokuussa 2013 luku oli kohonnut jälleen lähes 70 %:iin ilman käyttäjätietojen päivitystä ja prosessimuutosta ongelmien korjaamiseksi. Lokakuussa 2013 kolmannen vuosineljänneksen alkaessa 75 % itellalaisista on suorittanut verkkokoulutuksen. Marraskuussa viikolla 45, suorittaneiden osuus oli 80 %. Seuraava tarkistuspiste on joulukuussa, viikolla 50 ja lopputulos vuoden 2013 toteuman osalta saadaan tammikuun toisella viikolla 2014.

## 9 Tulokset ja mittarit

Osiossa 6. Tiedonhankinta ja analysointi olen esittänyt työkaluja, joita on hyödynnetty prosessinläpiviennissä tunnistamaan nykytilaa sekä lisäämään tietoutta, johon etene-  
missuunnitelman rakentaminen perustui. Nämä auttoivat minua tiedon keräämisessä ja sen analysoimisessa, johon myös tutkimustulokset perustuvat. Täytetyt taulukot löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä.

### 9.1 Muutosprosessiin vaaditut henkilöresurssit ja organisaatio

Alla olevat taulukot 5. ja 6. selventävät muutosprosessin läpivientiin vaadittuja resursseja. Taulukko 5. Kuvaa käyttäjien siirtoprosessiin vaadittuja resursseja ja taulukko 6. prosessiorganisaation kokoonpanon. Lisäksi ulkopuolinen toimittaja organisoi omat resurssit ja oman työnsä prosessin läpiviennissä.



Taulukko 5. Käyttäjien siirto –prosessin resurssit.

Rooli	Yksikkö	Henkilömäärä
Projektin omistaja	Corporate responsibility	1
eLearning asiantuntija	HR Services & Solutions	1
Viestintävastuullinen	Corporate responsibility/Corporate communication/ HR Services & Solutions	1-2
HR-raportointi	HR Services & Support	1-2
HR-tuki	HR Services & Support	1
ICT-tuki	Itella ICT	1

Käyttäjänsiirto-prosessi vaati toimiakseen asiantuntijoita 6:lta eri osaamisalueelta. Resursseja ei haluttu varata liikaa ja noin yksi henkilö/vastuualue oli riittävä määrä.

Taulukko 6. Prosessiorganisaatio.

Nimi	Henkilömäärä	Yksikkö	Tehtävä
Core-team	2-3	Corporate responsibility/Corporate communication/ HR Services & Solutions	Luo kokonaiskuvan etenemisestä. Osallistaa asiantuntijat prosessin arvioinnille. Päättää prosessinlöpivientä koskevista asioista
Laajennettu Core--team	2-4	Corporate responsibility/Corporate communication/ HR Services & Solutions	Keskittyy raportointiin ja raportointitietoihin liittyviin kysymyksiin.

Laajennettu core-team kokoontui tilanteissa, jossa päätöksentekoon vaadittiin organisaatorakenteen ja siihen liittyvän tiedon siirron tuntemusta. Näillä tapaamisilla pyrimme muun muassa vahvistamaan suunniteltujen toimenpiteiden toimivuuden.

Huhtikuussa 2013 pidettyyn käyttöönotto- ja määrittely –palaveriin kutsuin kaikki prosessissa mukana olleet asiantuntijat ja toimittajan. Tällä kokoontumisella oli suuri merkitys sitouttamisen ja muutosjohtamisen näkökulmasta (muutosjohtamista käsitellään kohdassa 5.7). Vaikka sitoutumista prosessiin osallistuvilta haettiin jo nykytilan kuvaamisen yhteydessä, koin merkitykselliseksi mahdollisuuden antaa rohkaisevaa tai korjaavaa palautetta tekemästämme etenemissuunnitelmasta, ennen varsinaista käyttöönottoa. Kaiken lisäksi tämä toimi työkaluna laadun varmistamiseksi.

## 9.2 Tutkimustulokset

Tässä kehitystyössä tarkoitukseni oli mitata nykyisen manuaalisen käyttäjähallinnan prosessia resursointi ja kustannuskysymyksien näkökulmista. Tarkoitukseni selvittää onko nykyinen tapa järkevä ja tuottaisiko järjestelmäintegraatio käyttäjätietojenhallinnan osana parannusta tähän kysymykseen. Tässä osiossa esittelen tutkimuksen tulokset. Luvut pohjautuvat oletuksena 12 kuukauden ajanjaksolle. Lisäksi luvussa 10 ja liitteessä 2. tuon esille mahdolliset muut organisaation saavuttamat edut, joita järjestelmäintegraation toteutus puoltaa.

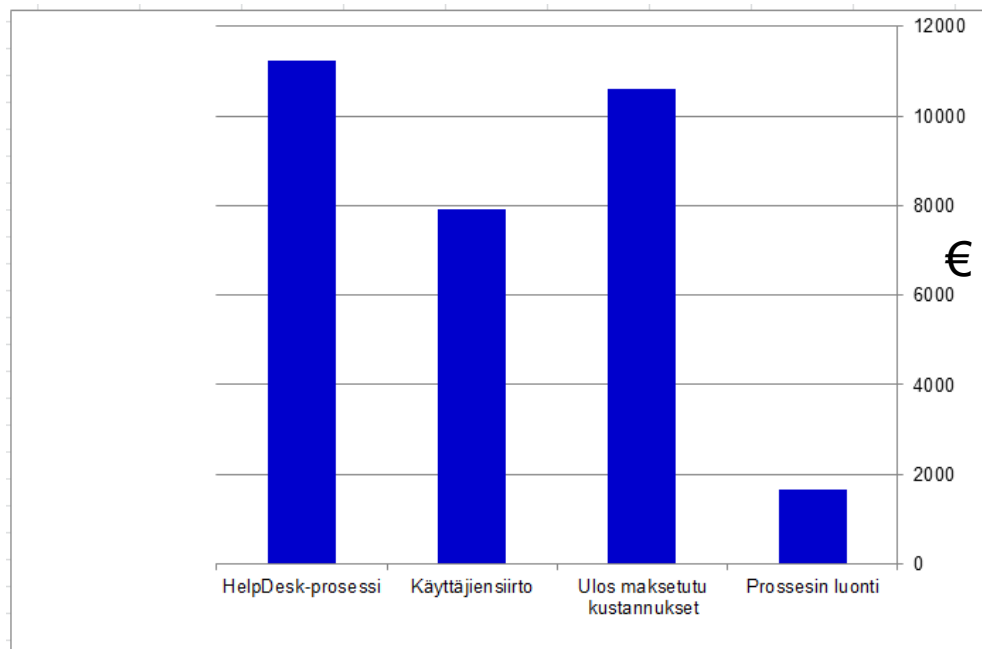
Kustannuksia ja resurssitarvetta mittaan seuraavista näkökulmista, jotka prosessissa liittyvät käyttäjien hallintaan ja siirtoprosessiin:

- HelpDesk -toiminnon resursointi ja kustannukset.
- Käyttäjien siirrosta aiheutuvat sisäiset ja ulkoiset kustannukset.

Lukujen muodostumiseen ja vaihtoehtoisten toimintatapojen vertailuun olen käyttänyt seuraavia lukuja:

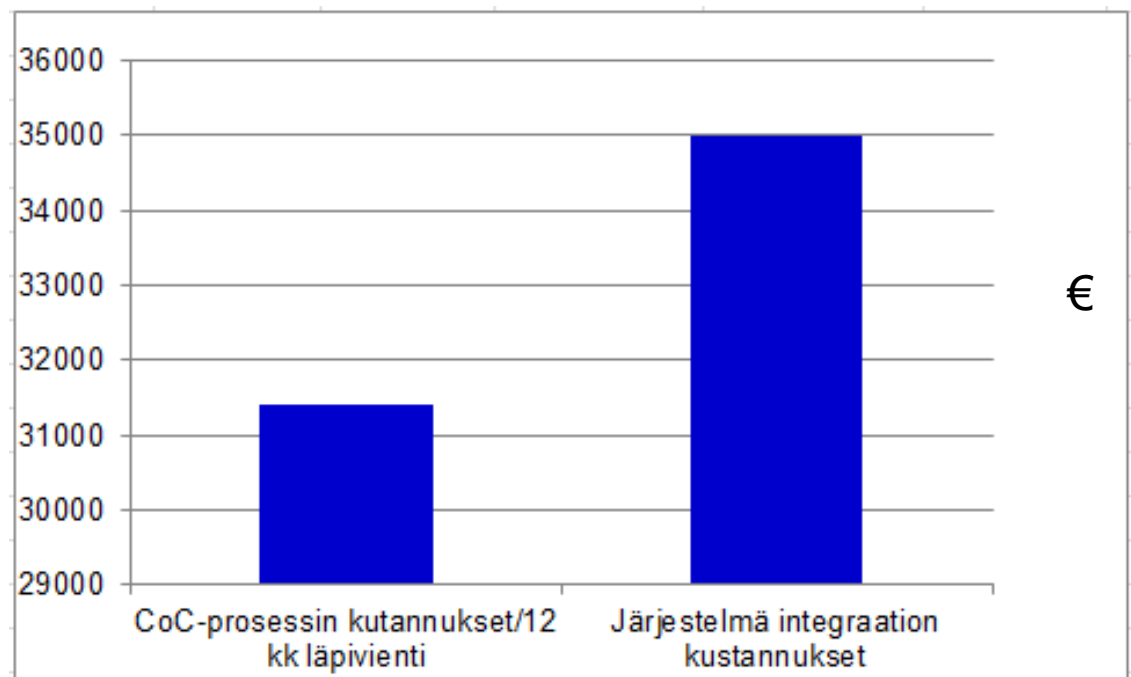
- Asiantuntijatyön päivähinta Itellassa 330€.
- Esiselvitys järjestelmäintegraation kustannuksista (henkilötietojen siirto)  
35 000 €.

Kuviosta 26. Selviää, että HelpDesk -toiminnon resursointi ja ylläpito oli suurin yksittäinen mitattava kustannuserä (11220€). Toiseksi suurimman kustannuksen aiheuttivat ulospäin maksetut kustannukset, jotka oli siirretty toimittajan vastuulle (10 600€). Kolmanneksi suurimman kustannuserän muodosti sisäinen käyttäjien siirron prosessi henkilötietojärjestelmästä verkkokoulutusympäristöön (7 920€). Pienin kustannus aiheutui prosessin luonnista, siihen liittyvistä tapaamisista, laadun varmennuksesta ja korjaavista toimenpiteistä (1650€). Suurin syy tämän pienuuteen oli tähän sidottujen resurssien pieni määrä.



Kuvio 26. Kustannukset/seurattava osa-alue.

Oheinen kuvio 27. kertoo järjestelmäintegraatio projektin (35 000 €) ja kehitystyössä mallinnetun Code of Conduct -prosessin eron (31390 €) kustannuksina. Järjestelmäintegraation kertainvestointi aiheuttaisi 12 kuukauden läpivientiprosessiin verrattuna 3 610 € suuremmat kustannukset.



Kuvio 27. Kustannusten vertailua vaihtoehtojen välillä.

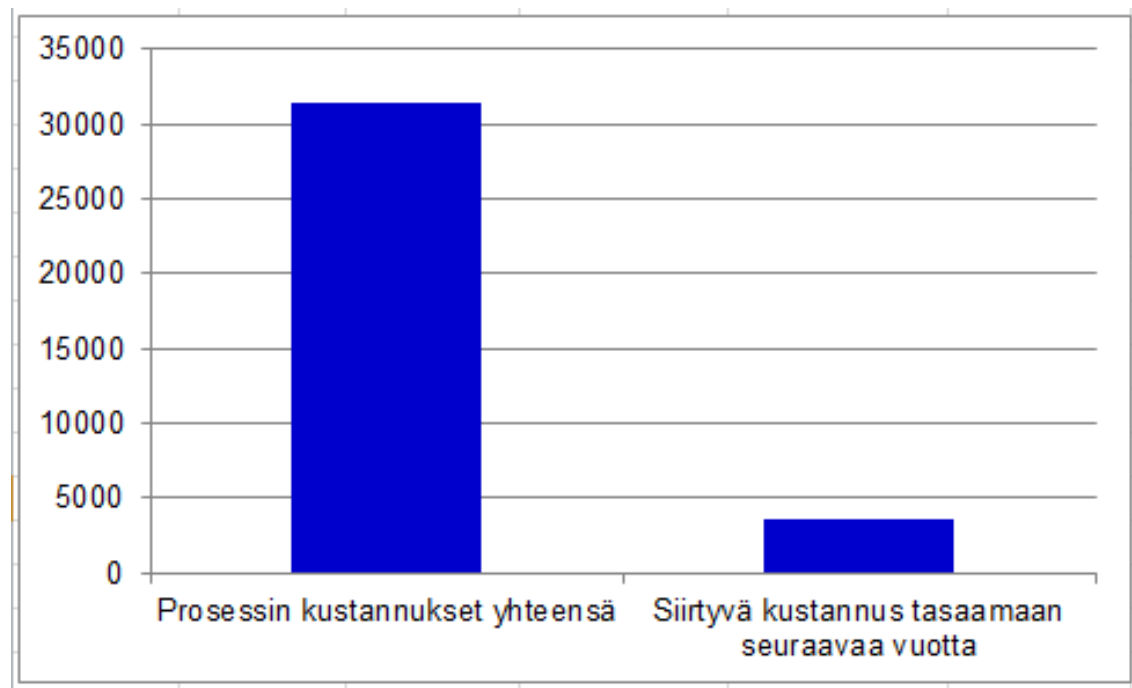
Seuraavana vuonna Code of Conduct -prosessin läpivienti kustantaisi edelleen samalla tavalla toteutettuna 31 390 €, ellei kehitystä tapahdu tai tavoitteita muuteta, jolloin myös prosessi muuttuisi. Järjestelmäintegraation osalta kustannuksia ei synny. Luku 3 610 € on lisätty kuvioon 28. tasaamaan syntyneitä kustannuksia näiden vaihtoehtojen välillä.

Jos manuaalinen käyttäjien siirtoprosessi toteutetaan kaksi kertaa peräkkäin ilman viivettä, olisi:

- Järjestelmäintegraatio toisen läpiviennin osalta 27 780 € halvempi tapa (31390-3610 €) viedä prosessi läpi.
- Investoinnin takaisinmaksuaika eli ROI:n (return on investment) olisi näin laskettuna noin 1,5 kuukautta.

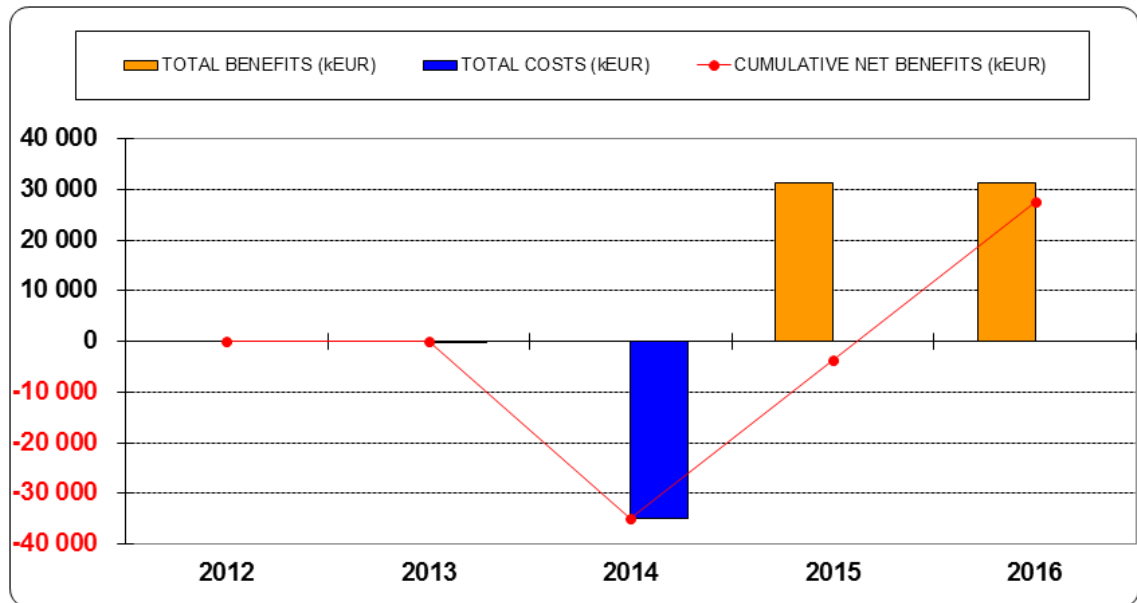
ROI saadaan jakamalla vuoden 2013 läpivietävän Code of Conduct -prosessin kustannus kuukausille (31390/12), jolloin yhden kuukauden hinnaksi saadaan noin 2600€. Tämä luku kun kerrotaan 1,5:llä ollaan jopa hieman yli kustannuksissa tuon mainitun erotuksen 3 610 €, joka siirtyy miinusmerkkisenä järjestelmäintegraatiahankkeen osalta tasaamaa seuraavaa läpivientiä.

Lyhyt takaisinmaksu perustuu oletukseen, että investointi tehdään joka tapauksessa joko järjestelmäintegraatioon tai nykyiseen tapaan viedä Code of Conduct -prosessi läpi.



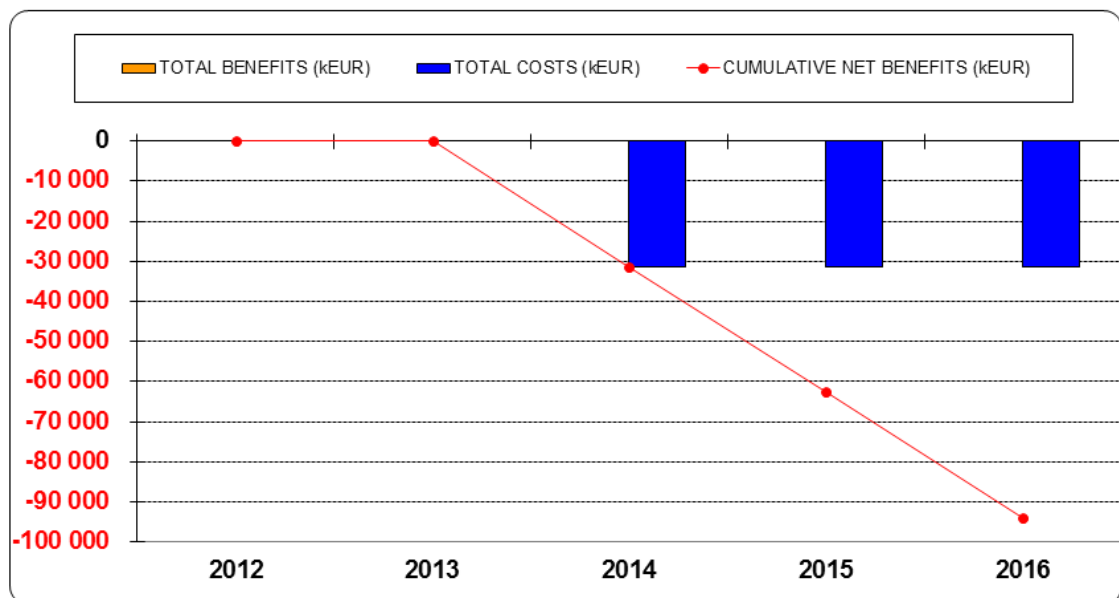
Kuvio 28. Kustannusten vertailua toisen vuoden läpiviennin yhteydessä.

Alla olevassa kuviossa 29. on kuvattu sama asia kolmen vuoden periodilla. Vuoden 2014 kohdalla oleva sininen pylväs kuvaa järjestelmäintegraation kustannuksia. Oranssit pylväät vuoden 2015 ja 2016 kohdalla kuvaavat visuaalisesti euromääräistä vuotuis- ta saavutettavaa hyötyä, jonka kehitystä punainen viiva pyrkii kuvaamaan. Punaisen viivan, eli nettohyödyn piste vuoden 2015 kohdalla voisi olla yhtä hyvin vuoden 2014 alun kohdalla johtuen investoinnin lyhyestä takaisinmaksuajasta, oletuksena, että Code of Conductin läpivientiin investoidaan joka tapauksessa.



Kuvio 29. Järjestelmäintegraation hyödyt.

Sama asia voidaan kuvata myös kuvion 30. mukaisesti, eli kuinka vuotuinen investointi manuaalisessa läpiviennissä toistuu samansuuruisena aiheuttaen tarkastelujaksolla yli 94 000€ kustannukset. Euromääräinen ero on vieläkin suurempi jos järjestelmäintegraation nettohyödyt (kuvio 29) otetaan tarkasteluun mukaan.



Kuvio 30. Manuaalisen käyttäjien siirtoprosessin kustannusten kehitys.

## 10 Johtopäätökset ja jatkokehitys

Hirsjärven ym. mukaan tarkastelu- eli pohdintaosuudessa tutkimustulokset suhteutetaan selväsanaisesti tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja sen pohjalta laadittuun tutkimustehtävään ja siinä mahdollisesti esitettyihin hypoteeseihin sekä arvioidaan tulosten merkitystä, luotettavuutta ja käytettävyyttä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 257.)

Toimivuusperiaatteen mukaan onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa entistä parempaa uutta käytäntöä. Pragmatismi siis ikään kuin korvaa totuuden käsitteen tiedon toimivuudella ja käyttökelpoisuudella. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 171.)

Organisaation koko ja toimialan luonne tarkoittavat suurta määrää erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Työluonteesta johtuvista syistä iso osa henkilöstöä työskentelee tehtävissä, jossa ei edellytetä tietokoneen käyttöä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa koko henkilöstölle suunnatun valmennuksen vaikutukset tuen tarpeelle ovat suuret. Haasteet kasvavat entisestään, kun kyse on pitkäkestoisesta läpiviennistä, mikä asettaa muun muassa käyttäjätietojen hallinnalle haasteita. Ilman tämän huomioimista, tieto ei ole ajantasaista, jolloin tulokset ja johtopäätökset perustuvat väärään tietoon.

On myös syytä huomioida, että mitä useampi tapa on suorittaa verkkokoulutus, sitä haastavampaa jokaisesta prosessista huolehtiminen on.

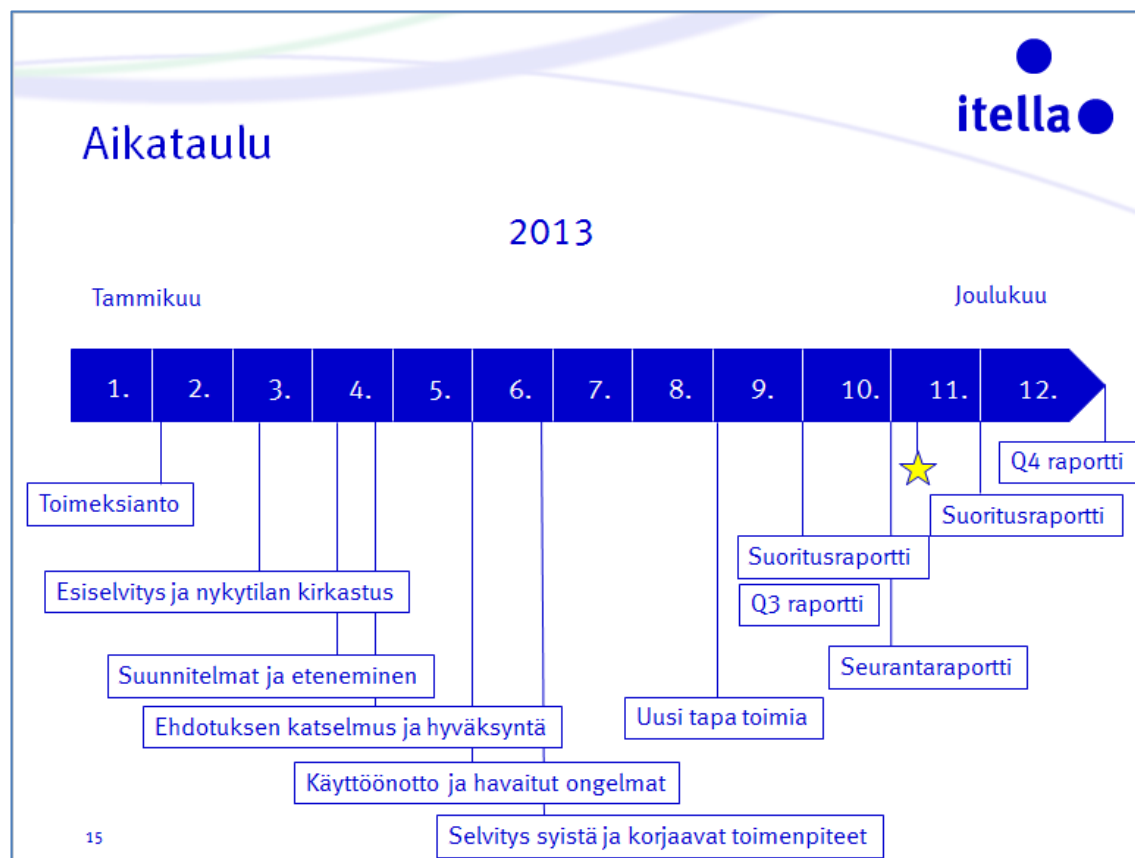
Kerran läpiviety prosessi onnistuneesti toki helpottaa seuraavien läpivientä. Tästä huolimatta jokaista alkavaa vastaavanlaista läpivientä varten täytyy varata tarvittavat resurssit, jotka eivät ole aina samat kuin edellisellä kerralla. Tämä vaatii yksilöiltä uuden oppimista ja omaksumista. Myös ulkopuolisen toimittajan tarve on arvioitava, ja tätä varten sille on varattava budjetti hyvissä ajoin.

Kehitystyöntuloksia tarkasteltaessa, on havaittavissa, että ero kustannuksissa vaihtoehtojen välillä ei ole suuri. Järjestelmäintegraation tuottama lisäarvo on kuitenkin merkittävä ja palvelee paremmin kasvua, toiminnan kehittämistä, menetelmän käyttöasteen kasvattamista ja tulevaisuuden haasteita.

Itse prosessin läpivienti onnistui lopulta hyvin. Alun vaikeuksien jälkeen saimme yhteisvoimin muutettua prosessia luotettavampaan ja toimivampaan suuntaan, josta tulokse-

na on kahden viimeisen kuukauden onnistunut läpivienti sekä kolmannen vuosineljänneksen onnistunut raportointi.

Kehittämishankkeen aikana tapahtuneista haasteista johtuen, myös alkuperäinen aikataulu (kohta 7.3.1) muuttui jonkin verran. Kuvio 31 alla kuvaa muuttunutta aikataulua, jossa muutos konkretisoituu kesäkuun kohdalla, heti ensimmäisen käyttöönoton jälkeen.



Kuvio. 31 Kehityshankkeen toteutunut aikataulu

Hyvällä suunnittelulla voidaan integraatioprojekti toteuttaa jo ennen mahdollisen seuraavan Code of Conduct -prosessin käyttöönottoa vuonna 2014, jolloin siirtymä uuteen tapaan toimia ei aiheuttaisi viiveitä käyttöönotossa ja hyötyjä päästäisiin realisoimaan heti.

Järjestelmäintegraation suurin lisäarvo on kuitenkin koko verkkokoulutusmallin tukemisessa. Tällä teknisellä kehityksellä tuotetaan lisäarvoa koko prosessille, johon viitataan Porterin arvoketjulla. Itellassa tuotetaan säännöllisesti 10-25 uutta verkkokurssia joka vuosi ja suunta käyttäjämäärillä mitattuna on ollut vahvasti nouseva. Kyse ei ole pel-



kästään kustannustehokkuudesta ja resursointikysymyksistä, vaan myös mahdollisuudesta hyödyntää LMS:n ominaisuuksia entistä tehokkaammin koko organisaatiota hyödyntävällä tavalla.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Anttila, Pirkko 2008. AKATIIMI Oy, luentomateriaali, Tapaus ja toimintatutkimus.

Heikkinen, Hannu L.T & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2010. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansavalistusseura, Hansaprint Oy, Vantaa.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti.  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf/](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf/)  
 Luettu 28.8.2013

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Itella, Intranet 2012. Businesscase -template,  
[https://intranet.itella.com/global/ourcompany/leadership/change\\_management/Documents/Business%20case%20template.ppt/](https://intranet.itella.com/global/ourcompany/leadership/change_management/Documents/Business%20case%20template.ppt/) Luettu 20.03.2013

Itella, Intranet 2012. Riskien arviointiin ja tunnistamiseen käytetty työkalu,  
<https://search.intranet.itella.com/pages/Results.aspx?k=riskianalyysi&s=All%20Sites%20%26%20People/> Luettu 01.03.2013

Itella Intranet 2012. Työntekijän Eettiset toimintaohjeet,  
<https://intranet.itella.com/suomi/yhtiomme/arvojaetiikka/sivut/eettiset-periaatteet.aspx/>  
 Luettu 15.3.2013

Kamensky, Mika 2001. Strateginen johtaminen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Koskenoja, Pia 2010. Luentomateriaali Tapaus- ja toimintatutkimus.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Laamanen, Kai 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 6. Painos. Suomen Laatu keskus Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. WSOY – Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Matikainen, Janne & Manninen, Jyri 2001. Aikuiskoulutus verkossa. Palmenia Kustannus, Tammer-Paino, Tampere.

Mediaweb. ASP-palvelut. <http://www.mediaweb.fi/muut-palvelut/asp-palvelut/> Luettu 17.9.2013

Metropolia, 2013. [http://users.metropolia.fi/~jarisav/\\_CPP/namespace.html/](http://users.metropolia.fi/~jarisav/_CPP/namespace.html/) Luettu 10.10.2013

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tammerpaino Oy, Tampere.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 1999. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. 2. Painos. WSOY – Kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. WSOY, Porvoo.

Porter, Michael E 1998. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.

Reddin, W.J 2000. Selvät työroolit. Kauppakaari Oyj, Gummerus, Jyväskylä.

Silfberg, Paul. Ideasta Projektiksi, Projektivetäjän käsikirja.  
<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>/ Luettu 15.9.2013

Ståhle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Porvoo.

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Vilpas, Pertti 2010. Luentomoniste. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät osa 1.

Wakaru 2012. Itella: Sidosryhmien hallinta – kalvosarja.

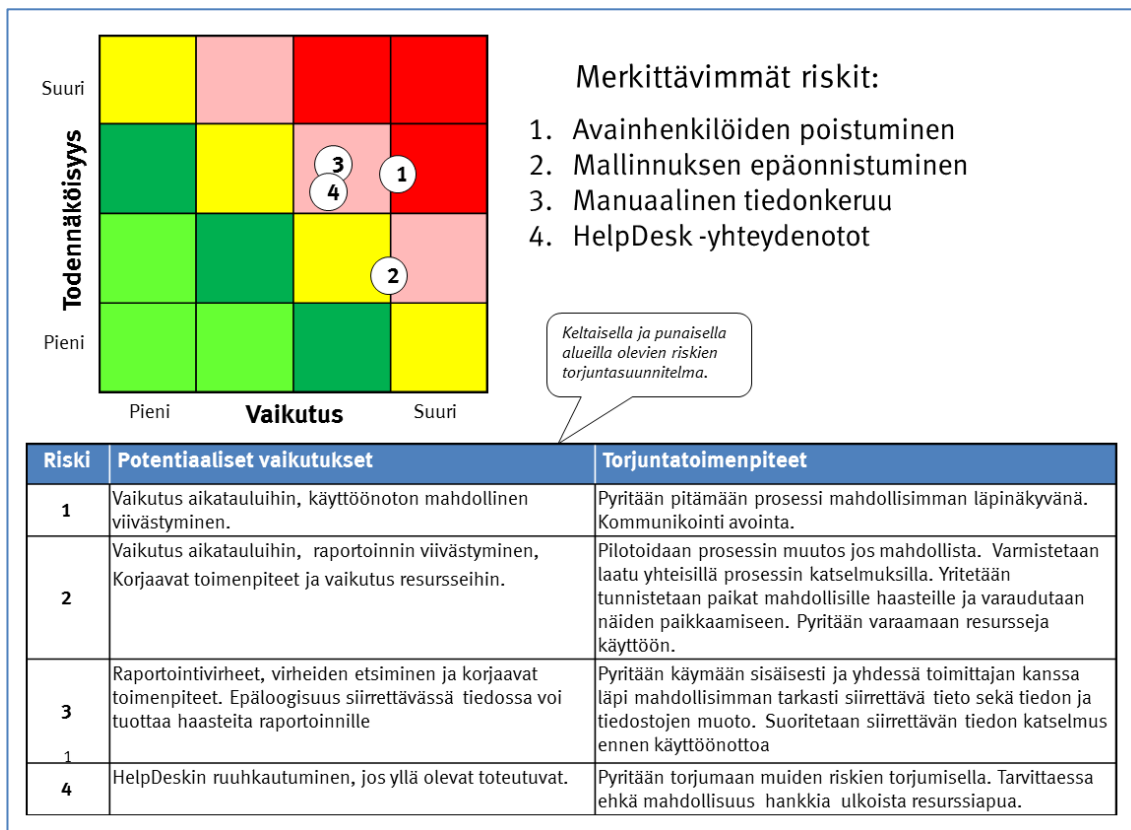
Wakaru Oy. Liiketoimintaperuste, <https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/prince2/liiketoimintaperuste/> Luettu 12.10.2013

YouTube, Itella channel 2012. Employee Code of Conduct –eLearning,  
<https://www.youtube.com/watch?v=pPn63k2M2Bg> (englanniksi)/ Luettu 20.4.2013

YouTube, Itella channel 2012. Työntekijän eettiset ohjeet -verkkokoulutusmateriaali,  
<https://www.youtube.com/watch?v=3hsGYm3s1pk> (suomeksi)/ Luettu 20.4.2013

Åberg, Leif 1994. Riemua johtamiseen – Esimiehen viestintäopas. Tietopaketti Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

## Liite 1. Riski-analyysi



## Liite 2. Businesscase-template

BUSINESSCASE-TEMPLATE			
		<i>Rahalliset hyödyt</i>	<i>Ei rahalliset hyödyt</i>
<i>Numeeriset</i>		<b>Helposti identifioitavat mitattavat hyödyt:</b>  Ensimmäinen vuosi lähes +/- 0 € tai vähän tappiollinen. Toisen vuoden hyöty lähes 30 000 € Kolmannen vuoden hyöty 31 000 €	<b>Mitattavat ei rahalliset hyödyt:</b>  - LMS:n käyttöasteen lisääntyminen - Reaaliaikainen raportointi ja raportit yhdestä paikasta.
	<i>Ei numeeriset</i>	<b>Hyödyt joita ei voida suoraan mitata:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10-25 vuosittain käyttöön otettavaa valmennusta, joita kaikkia kehitystyö hyödyttää.</li> <li>• Prosessin mallinnus hyödyttää muita vastaavanlaisia läpivientejä konsernissa</li> <li>• Ympäristön hyödynnettävyys laajemmin osaamisen kehittämisen sektorilla</li> </ul>	<b>Vaikeasti mitattavat ei rahalliset hyödyt:</b>  - Viestinnän ja markkinoinnin mahdollisuudet - Yksi paikka jossa, kaikki valmennukset - Kaikilla pääsy palveluun - LMS:n työkalujen tehokkaampi hyödyntäminen - Lisääntynyt käyttö lisää ymmärrystä soveltamismahdollisuuksista
		<b>Hyötyjen taustaoletukset</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oletus, että budjetti järjestelmäintegraatiolle käyttäjätietojen siirron osalta ei ylity</li> <li>• Pääsy verkkokoulutus-ympäristöön voidaan luoda kaikille Itellalaisille</li> <li>• Siirretään kaikille suunnatut valmennukset verkkokoulutus-ympäristössä paikkaan, joka ei ole käyttäjämäärästä riippuvainen kustannusperuste.</li> </ul>	

### Liite 3. Kehitystyön sisäiset ja ulkoiset kustannukset

#### HelpDesk -toiminnon kustannus ja resurssivaikutus

HelpDesk -toiminto on kuvattu luvussa 7.8, jossa on kolme tapaa ratkaista sisäisen asiakkaan ongelma.

Keskustelut ajankäytöstä käytiin läpi jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön kanssa (tukifunktio 1. Tukifunktio 2. ja tukifunktio 3.).

Tulos oli, että osa tukipyynnöistä oli monimutkaisia ja vaati enemmän aikaa ongelman ratkaisemiseksi ja osa oli taas nopeammin ratkaistavia tilanteita. Yleisesti tunnistettiin, että yhden prosessissa kuvatun vaiheen selvittäminen kestää noin 5 minuuttia.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että:

Tukifunktiomallissa 1. HelpDesk -toiminnon ajankäyttö on 5 minuuttia.  
Tukifunktiomallissa 2. HelpDesk -toiminnon ajankäyttö on 10 minuuttia  
Tukifunktiomallissa 3. HelpDesk -toiminnon ajankäyttö on 15 minuuttia

Suurin osa näistä tukipyynnöistä siirtyi Tukifunktiolta 1. Tukifunktiolle 2.

Voidaan todeta, että yhden yhteydenoton kesto prosessissa oli 10 minuuttia.

Luvussa x. on kerrottu arvio HelpDesk-toiminnolle tulevien yhteydenottojen määrästä. Vahva näkemys on, että 14 % kohderyhmästä ottaa yhteyttä HelpDesk – toimintoon, mikä tarkoittaa 11 000 käyttäjän kohderyhmässä 1540 yhteydenottoa.

Ajankäytöksi muutettuna tämä tarkoittaa 15 400 minuuttia, 256 tuntia ja 34 henkilötyöpäivää.

Itellassa on määritelty kustannus asiantuntijatyön käytöstä projekteissa, mikä on 330 €/päivä.

Euroiksi muutettuna Helpdesk-toiminnon kustannuksen voi vastaavanlaisissa läpivienneissä arvioida olevan 11 220 €

Henkilöresursseja tämä kolmiportainen prosessi sitoi kolme henkilöä, yksi henkilö joka vaiheessa.

Luvussa 7. käytiin läpi ja mallinnettiin käyttäjien siirtoon liittyvä prosessi; vaiheet, toimijat, toimenpiteet ja aikataulu. Käyttöönotto paljasti tarpeen prosessimuutokselle toimivan tavan löytämiseksi.

Tässä yhteydessä on järkevää mitata vain toimivan prosessin aiheuttamia kustannuksia. Jos vastaava tilanne halutaan uusaa, kannattaa tässä tapauksessa ottaa malliksi onnistunut läpivientiprosessi.

Alla olevan taulukon (Käyttäjien siirtoprosessin kustannukset) kustannukset muodostuvat kerran kuukaudessa toistuvasta tiedon siirrosta (käyttäjien lisäys ja poisto) kerrottuna (\*) kahdellatoista (12).

#### Käyttäjien siirtoprosessin kustannukset

Rooli	Toimenpide	Käytettyaika
HR Services&Support	Lista uusista käyttäjistä	0,6 htp
HR Services& Support	Toimittaa listat	0,1 htp
HR Services& Support	Toimittaa suoritustiedon	0,1 htp
Corporate responsibility	Toimittaa suoritustiedon	0,1 htp
Toimittaja	Otaa varmuuskopion käyttäjälistauksesta	(ulkoinen kustannus)
HR Services& Support	Otaa varmuuskopion käyttäjälistauksesta	0,1 h
Toimittaja	Tyhjentää tietokannan	(ulkoinen kustannus)
Toimittaja	Käyttäjien lisäys verkkokoulutusympäristöön ja kurssikutsut sekä toimitetun tiedon korjaaminen.	(ulkoinen kustannus)
ICT Services	Tiedon nauhoitus ja informointi	0,7 htp
HR Services& Support	Raportointitiedon luonti ja toimitus	0,3 htp
Kaikki (miinus)Toimittaja	Kaikki (miinus)Toimittajan tekemä toimenpide	n. 2 htp*330€ = 660€*12=7920€

Ulkoiset kustannukset -taulukko kertoo talosta ulospäin aiheutuneet kustannukset. Tämän alapuolella oleva taulukko kertoo sisäisestä ajankäytöstä aiheutuneet kustannukset ja toimenpiteet.

#### Ulkoiset kustannukset

Toimittajalle maksettavat kustannukset / vuosi. Hinta sisältää käyttäjätietojen siirtoprosessin vuoden periodille sovitulla mallilla, sekä palvelun käynnistämisen.	10 600€
Kustannukset voivat tällä mallilla toimittaessa olla 1-3 ensimmäistä kuukautta 300-800 € enemmän/kuukausi, kunnes tarvittava lisenssimäärä tippuu sovitulle tasolle, jolloin tästä ei erillistä veloitusta.	

#### Prosessin luomisesta aiheutuneet kustannukset

Aihe	Kesto	Henkilömäärä
Palaverit: 6kpl	1 htp	2-10 (ka.3 )
Mallin luontiin käytetty aika	1 htp	1
Prosessimuutos	1 htp	2
Kaikki	n. 2,5 htp	Ka. 2 2,5*2*330=1650€

#### Liite 4. Nykytilan kartoituksen keskustelurunko



## Nykytilan kartoitus / Prosessissa vuonna 2012 mukana olleet

- Code of Conduct – läpikäyntiprosessi 2012
  - Miten toimittiin
  - Mitä saavutettiin
  - Follow up of Code of Conduct completion rate in 2012
- Mistä nyt on kyse
  - Tavoite ja aikataulu
  - Mitä tulisi tehdä
  - Mahdollisia tarvittavia rooleja
  - Kysymyksiä, ajatuksia...

8 [Date]

Internal

[Presentation name, Author, Company]



## Liite 5. Ensimmäinen toimittajatapaaminen 2013




# Ensimmäinen toimittajatapaaminen

- CoC kehitystoimenpiteet v.2013 läpiviennille Itella/Toimittaja
- Mikä muuttuu
- Päivitysprosessi
- Roolit
- Seuraavaksi

14 [Date] Internal [Presentation name, Author, Company]

## Liite 6. Laajennetun prosessiryhmän tapaaminen ennen käyttöönottoa



### Code of Conduct -kehitystoimenpiteet vuosi 2013

- Mikä muuttuu
- Päivitysprosessi
- Toimittajan rooli
- Helpdesk-toiminto
- Roolit ja vastuut
- Eteneminen

[Date] Internal [Presentation name, Author, Company]

## Liite 7. Ensimmäisen käyttöönottopalaverin agenda


### Code of Conduct – käyttäjätietojen päivitys



- Tunnistetaan roolit ja vastuut
- Käydään läpi prosessi
- Sovitaan aikataulut
- Poikkeustilanteet/muutokset

1

## Liite 8. Korjaavien toimenpiteiden agenda



Agenda:

Laajennetun core-teamin tapaaminen -  
elokuussa 2013

- Haasteet:
  - Ylimääräiset käyttäjät verkkokoulutusympäristössä
- Haasteiden vaikutus raportointiin ja viestintään
- Vaihtoehdot ongelman ratkaisulle ja etenemiselle
- Aikataulut

1